

Jaana Neuvonen

# Työehtosopimukseen perustuvien yrityskohtaisten palkkaratkaisujen edistäminen kemianteollisuuden työpaikoilla

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (Yamk)  
Liiketalouden kehittäminen ja  
yrittäjyys  
Opinnäytetyö  
huhtikuu/2012

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Jaana Neuvonen Työehtosopimukseen perustuvien yrityskohtaisten palkkaratkaisujen edistäminen kemianteollisuuden työpaikoilla</p> <p>106 sivua + 10 liitettä 15.4.2012</p>
Tutkinto	Tradenomi (Yamk)
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalouden kehittäminen ja yrittäjyys
Ohjaaja	yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolten yhteisen kehittämisprojektin tavoitteena oli edistää paikallista sopimustoimintaa työmarkkinaosapuolten sopimissa palkkaratkaisuissa, rakentaa paikallisten sopijaosapuolten keskinäistä luottamusta, laatia ohjeistus, koulutusmateriaali ja järjestää koulutustilaisuuksia paikallisille sopijaosapuolille. Lisäksi tavoitteena oli projektiryhmän oppiminen projektin tuloksista ja opitun hyödyntäminen.</p> <p>Tavoitteeseen pääsemiseksi suunniteltiin yhteistyössä kehitysprojekti, jossa tutkimuksen kehys luotiin hyödyntämällä projektiryhmän ammattitaitoa ja paikallisen sopimisen, osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisen ja neuvotteluprosessin teorioita. Tutkimuksen tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminta-tutkimusta.</p> <p>Tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Paikallista sopimustoimintaa edistettiin, paikallisten sopijaosapuolten keskinäistä luottamusta rakennettiin, ohjeistus ja koulutusmateriaali laadittiin ja koulutustilaisuudet järjestettiin. Ohjeistuksen, koulutuksen ja koulutusmateriaalin vaikuttavuutta arvioitiin kyselytutkimuksella, jonka kysymykset johdettiin käytetyistä teorioista. Projektiryhmän jäsenten oppimista tutkimustuloksista hyödynnettiin projektin kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella yrityskohtaisesta palkanerästä sopiminen lisääntyi kokonaisuudessaan hieman. Koulutukseen osallistuneet näyttivät päässeensä sopimukseen useammin kuin vertailuryhmä, joka ei osallistunut koulutukseen. Koulutusten osana olleet yhteiset harjoitustyöt koettiin hyödyllisiksi tavoiksi luoda uutta tietoa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tukivat teoriaa: neuvottelijoiden keskinäisillä suhteilla, tunneälyllä, luottamuksella ja neuvotteluun valmistautumisella oli keskeinen merkitys neuvottelutulokseen pääsemisessä. Neuvotteluiden jälkityössä, eli neuvottelun arvioinnista ja tietojen antamisesta kohdentamisen jälkeen, on vielä parannettavaa. Neuvottelun yhteisellä arvioinnilla on merkitys neuvottelukulttuurin luomisessa jatkossa.</p>	
Avainsanat	palkitseminen, suorituksen johtaminen, yrityskohtainen palkanerä

Author Title	Jaana Neuvonen Proportioning the local negotiations of collective agreement based pay increases at workplaces in the chemical industry
Number of Pages Date	106 pages + 10 appendices 15 April 2012
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor	Thomas Rohweder, Principal Lecturer
<p>Chemical industry social partners joint development project aimed to promote local activities of the contract agreed between the social partners in wage agreements, increase mutual trust between local contracting parties, develop guidelines, training materials and organize training sessions for local parties. In addition, the project team was to learn from the results and utilize the learnings of the project.</p> <p>To achieve this target, social partners designed a development project. The research framework was created by utilizing the skills of team members' workmanship and theories of local agreement, competence, knowledge and performance management and negotiation. The study had a qualitative research approach. The research method was action research.</p> <p>The research reached those goals. Local agreement activities were promoted, the local contracting parties' mutual trust was increased, guidelines and training materials were prepared and training sessions were held. Instructions, training and training materials for effectiveness was assessed using a survey and the questions were derived from theories used. The project team members learned from the results of analysis, and they were used in the development of the project.</p> <p>Based on the study, agreeing of the company-specific pay item increased slightly as a whole. Participants in training seemed to have reached an agreement more often than the comparison group who did not participate in the training. The joint exercises as part of the training were considered a useful way of creating new knowledge.</p> <p>The results supported the theory: the relations between the negotiators, emotional intelligence, confidence and preparation were keys to the negotiation outcome. There is still room for improvement in conference post-production, which is, estimating negotiation process and the allocation of the data after. Joint evaluation of the negotiating process is important for the culture of creating dialogue in the future.</p>	
Keywords	remuneration, performance management, company-specific pay item

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimintatutkimuksen taustaa	2
1.2	Kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolet	5
1.3	Tutkimusraportin rakenne	5
2	Paikallinen sopiminen tukee yrityksen kilpailukykyä ja työtyytyväisyyttä	6
2.1	Liiketoimintaongelman kuvaus	6
2.2	Tutkimuksen tavoite	7
2.3	Keskeisten käsitteiden ja rajausten määrittely	8
2.4	Nykytila-analyysi	11
2.4.1	Makroanalyysi kemianteollisuudesta	11
2.4.2	Strategiset vaihtoehdot toiminnan kehittämiseksi	15
2.4.3	Paikallinen sopiminen kemianteollisuudessa	18
2.4.4	SWOT yrityskohtaisen palkanerän jakamisesta	25
3	Tutkimuksen toteutus	26
3.1	Toimintatutkimuksen vaiheet	26
3.2	Tarkempien tutkimusmenetelmien kuvaus	28
3.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	30
4	Paikallinen sopiminen yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisessa	32
4.1	Paikallinen sopiminen	33
4.1.1	Käytetty kirjallisuus	34
4.1.2	Paikallinen sopiminen suomalaisessa elinkeinoelämässä	34
4.1.3	Paikallisen sopimisen oikeudelliset perusteet	35
4.1.4	Paikallisen sopimisen hyötyjä	37
4.1.5	Paikallisen sopimisen haasteita	38
4.1.6	Paikallisten sopijaosapuolten roolit	39
4.1.7	Yhteenveto paikallisesta sopimisesta	40

4.2	Osaamisen, tiedon ja suorituksen johtaminen	40
4.2.1	Käytetty kirjallisuus	41
4.2.2	Organisaation kilpailukyvyn kehittäminen	42
4.2.3	Osaamisen johtaminen	43
4.2.4	Tiedon johtaminen	44
4.2.5	Suorituksen johtaminen	48
4.2.6	Yhteenveto osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisesta	54
4.3	Neuvotteluprosessi	54
4.3.1	Käytetty kirjallisuus	55
4.3.2	Neuvotteluasetelma	56
4.3.3	Valmistautuminen	56
4.3.4	Neuvottelu	57
4.3.5	Tunneäly	59
4.3.6	Neuvottelun tuloksen toteaminen ja tuloksellisuuden arviointi	60
4.3.7	Yhteenveto neuvotteluprosessista	62
4.4	Teoreettinen malli paikallisesta sopimisesta yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisessa kemianteollisuudessa	63
5	Toimintatutkimus, tulokset ja analyysi	66
5.1	Yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen, pilottivaihe	66
5.1.1	Ohjeistus yrityskohtaisen erän kohdentamiseen	67
5.1.2	Kysely kevään 2011 yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta	68
5.2	Yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen, kehitysvaihe	77
5.2.1	Kehitetty ohjeistus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta	79
5.2.2	Koulutusmateriaali ja koulutustilaisuudet	80
5.2.3	Palaute koulutustilaisuuksista	82
5.2.4	Kysely talven 2012 yrityskohtaisen erän kohdentamisesta	84
5.3	Paikallisen sopimustoiminnan edistäminen	90
6	Johtopäätös	95
6.1	Kehitysehdotukset	97

6.2 Toimintasuunnitelma, käytännön suositukset ja aikataulu	98
6.3 Laatuarviointi	99
6.4 Validiteettiin, reliabiliteettiin ja verifiointiin arvio	100
7 Oppimistulokseni	100
Lähteet	102

#### Liitteet

Liite 1. Kysymyslomake paikallisen sopimisen seminaari 2010–2011

Liite 2. Paikallisen sopimisen ennakkokyselyn tulostulosanalyysi

Liite 3. Ohjeistus yrityskohtaisen erän kohdentamiseksi 2011

Liite 4. Kysymyslomake paikallisen erän kohdentamisesta 2011

Liite 5. Uudistettu ohjeistus yrityskohtaisen erän kohdentamiseen 2012

Liite 6. Sopimusmalli

Liite 7. Koulutusmateriaali 2012

Liite 8. Palautekyselylomake koulutukset 2012

Liite 9. Kysymyslomake paikallisen erän kohdentamisesta 2012

Liite 10. Haastattelukysymykset helmikuu 2012

## 1 Johdanto

Kehitysprojektin taustalla on kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolten puheenjohtajien asettama yhteinen tavoite paikallisen sopimisen edistämiseksi työpaikoilla. Paikallinen sopiminen on osapuolille tärkeää, sillä se edistää tutkimusten mukaan yritysten tuottavuutta ja kilpailukykyä, henkilöstön tyytyväisyyttä ja sopimukset joustavat dynaamisemmin työpaikoilla vallitsevien tilanteiden mukaan kuin valtakunnalliset sopimukset.

Paikallisen sopimisen kohteista olen valinnut yhden haasteellisimman kohteen: työehtosopimukseen perustuvien yrityskohtaisten palkkaratkaisuiden edistämisen työpaikoilla. Kehitysprojekti on liiketalouden kehittämisen ja yritystoiminnan kannalta tärkeä, sillä hyvästä työsuoritus- ja pätevyystilasta palkitsemisella edistetään palkitsemisen oikeudenmukaisuutta, tyytyväisyyttä ja tuetaan yritysten johtamisjärjestelmiä. Projekti toteutetaan Suomessa yhdellä suurimmista teollisuuden aloista, joka työllistää noin 32 800 henkilöä. Kehitysprojektiä voidaan luonnehtia myös kansantaloudellisesti tärkeäksi.

Kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolet; Kemianteollisuus ry, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry, Ammattiliitto Pro ry ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry neuvottelevat alalle yleissitovat työehtoja määrittävät sopimukset. Työpaikan paikallisilla osapuolilla, luottamusmiehillä ja työnantajan edustajalla, on mahdollisuus sopia toisin määrätyistä työehtosopimuksen kohdista. Paikallisista sopimuksista tulee tällöin osa valtakunnallista työehtosopimusta.

Kemianteollisuus on yksi suurimmista teollisuuden aloista ja hyvinvoinnin tuottajista Suomessa. Sen osuus vuonna 2010 koko teollisuuden tuotannon bruttoarvosta oli 16 prosenttiyksikköä ja teollisuuden viennistä lähes 21 prosenttiyksikköä. (Chemind 2011a.)

Projektiryhmään kuuluvat lisäksi Petra Kannonkari Kemianteollisuus ry:stä, Taru Reinikainen Ammattiliitto Pro ry:stä, Toni Laiho, Marko Rosqvist, Kari Rämö ja Hannu Siltala TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry:stä, ja Seppo Järvenpää Ylemmät

Toimihenkilöt YTN ry:stä. Toimin työmarkkina-asiamiehenä työnantajaliitto Kemianteollisuus ry:ssä.

Ryhmätyöskentelyyn kuuluvat erilaiset näkemykset ja mielipiteet, niiden voimalla kehitetään uutta ja sitoudutaan tavoitteisiin. Kaikkien neljän osapuolen yhteisenä tavoitteena on edistää paikallista sopimustoimintaa työpaikoilla, mutta meillä kaikilla on tähän varmasti eri näkökantamme. Yhteiseen tavoitteeseen pääsemme ainoastaan kulkemalla sinne yhdessä. Tärkeintä on kuunnella ja tulla kuulluksi. Lukijalle haluan sanoa, että mielipiteissäni ja lähdekirjallisuuden valinnassa näkyy toisinaan vahvemmin, toisinaan heikommin näkökulmani työnantajan edustajana.

### 1.1 Toimintatutkimuksen taustaa

Hyvästä työsuoritumisesta ja pätevyydestä palkitsemisella edistetään oikeudenmukaisuutta, tyytyväisyyttä ja tuetaan yritysten johtamisjärjestelmiä. Työmarkkinaosapuolet neuvottelevat palkankorotuksista kumpikin edustaen omaa ryhmäänsä, työnantajia tai työntekijöitä ja toimihenkilöitä. Palkkabudjettiin varatusta rahasta valtaosa kuluu yleiskorotuksiin, jolloin yrityksiin jää suhteellisen vähän päättäväisyyttä palkkojen kohdentamisessa.

Palkankorotusmallit ovat kansainvälisesti verrattuna Suomessa jäykkiä. Muissa Pohjoismaissa on omaksuttu suorituksen arvioinnin yhdistäminen palkitsemiseen. Ruotsissa työnantajaliitto Almega ja työnjohtajien ja esimiesten liitto Ledarda sopivat jo 1990-luvun alussa kaikkien palkkamääräysten poistamisesta keskinäisistä työehtosopimuksista. Niihin kirjattiin yleisperiaatteena, että yksilöllinen palkka perustuu esimies- ja johtamiskykyyn, harkintakykyyn, tekniseen, taloudelliseen tai henkilökohtaiseen vastuuseen, kykyyn kehittää alaisia sekä aloitteellisuuteen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Osapuolet aloittivat laajan yhteisen koulutuskampanjan kehityskeskustelujen viemisestä työpaikoille. Työehtosopimus velvoitti ja oikeutti jokaisen kehityskeskustelun sisältämään paitsi normaalit menneen kauden arviot ja kehittämissuunnitelmat, myös esimiehen kannanoton työntekijän menestymiseen. Kehitys levisi nopeasti koko ruotsalaiseen työehtosopimuskenttään sekä pian Tanskaan ja Norjaan. (Helsilä 2006, 45.) Ruotsissa on totuttu

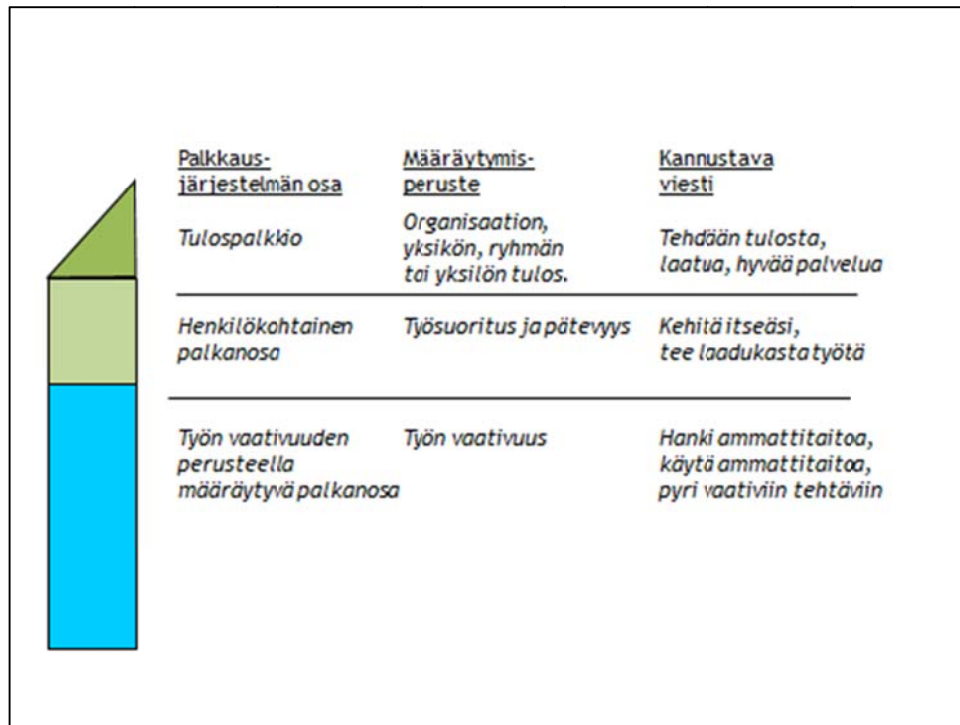


keskustelemaan asioista niin kauan, että molemmat osapuolet ymmärtävät taustat, sopimuksen sisällön ja seuraukset. Tämä takaa molempien osapuolten sitoutumisen.

Saksassa paikallinen sopiminen on arkipäivää. Sopimuksen kohteina ovat pääsääntöisesti työajat ja palkat (Mäntylä 2012, 12). Palkankorotukset voidaan mitoittaa yrityksen taloudellisen tilanteen, kilpailukyvyn ja muiden vastaavien tekijöiden perusteella. Saksassa työehtosopimukset ja niiden palkkamääräykset eivät sido suurta osaa yrityksistä, jolloin palkkaratkaisuista päätetään yrityksen sisällä. (Kauhanen & Saukkonen 2011, 41–42.) Saksassa suuret strategiset päätökset siunataan hallintoneuvostoissa, jotka valvovat myös yhtiön toimivaa johtoa. Hallintoneuvostoissa on puolet osakkeenomistajia ja toinen puoli työntekijöitä ja ammattiliittojen edustajia. Neuvostot päättävät jopa toimitusjohtajan valinnasta. Toki lopullinen päätösvalta on omistajilla, mutta tätä valtaa käytetään harvoin, sillä se ei sovi saksalaiseen sopimiskulttuuriin. (Mäntylä 2012, 12.)

Suomalaisessa työelämässä on kolmenkymmenen vuoden kuluessa omaksuttu palkkamalli, jonka perustana on työn vaativuus. Työn vaativuutta arvioidaan nykyisin analyttisesti eli työtä arvioidaan tarkastelemalla yhtä vaativuusosaa kerrallaan. Kokonaispalkan ja työn vaativuuteen perustuvan palkan erotusta kutsutaan henkilökohtaiseksi palkaksi. Henkilökohtainen palkanosa perustuu pätevyys-, suoritus- tai muihin tekijöihin, kuten markkinapalkkaan. Työehtosopimuksessa saattaa olla lisäksi määräyksiä muista palkkatekijöistä, kuten palvelusvuosiin perustuvasta lisästä, vuoro- tai olosuhdelisistä. Myös yrityksessä voi olla oma palvelusvuosista palkitseva palkkio. Näiden lisäksi yritys on saattanut päättää ottaa käyttöön tulosperusteisen palkanosan, joka riippuu organisaation, yksikön, ryhmän tai yksilön tuloksesta.

Riippuen sopimuslajista, työn vaativuudesta ja henkilökohtaisen palkanosan muodostamisesta on saatettu ainakin kirjata työmarkkinaosapuolten yhteinen näkemys tai suositus, mutta usein työ- tai virkaehtosopimuksissa on sovittu minimipalkat työnvaativuuteen perustuvalle palkanosalle ja henkilökohtaiselle palkanosalle. Tulospalkkion käyttöönottamisesta ja säännöistä vastaa yksinomaan yrityksen johto, joskin lainsäädäntö säätelee tulospalkkion määräytymis- ja maksuperusteita muun muassa tasapuolisen kohtelun ja syrjimättömyyden kautta. Tällaisessa palkkamallissa suurin osa palkasta muodostuu työn vaativuudesta.



Kuvio 1. Suomalainen palkkamalli

Edellä olevassa kuviossa 1 on kuvattu suomalainen palkkamalli. Mallin suomalaisuus tulee henkilökohtaisen palkan osasta. Monissa maissa on tavallista, että aikaansaannokset lisäävät vaativuuden perusteella määräytyvää palkkaa. Tämän lisäksi saattaa olla jokin kokemusvuosiin liittyvä palkkatekijä, mutta pätevyys sisältyy tulos- ja suoritustekijään. Huolimatta eri tehtävien samankaltaisuudesta, eri henkilöiden ammattitaidossa ja aikaansaannoksissa voi olla suuriakin eroja. Tulosten saavuttaminen edellyttää yhä enemmän yhteistyötä ja toistensa auttamista. (Helsingin 2006, 54–55.)

Vuonna 2011 solmittu palkkaratkaisu Suomessa oli historiallinen. Eurooppa, ja Suomi sen mukana, olivat epävarmassa ja poikkeuksellisen haastavassa taloustilanteessa, kun euroalue ja euro valuuttana olivat ajautumassa kriisiin. Jos kattavaa ratkaisua ei Suomessa olisi saatu aikaan, riski palkkakilpailuun ajautumisesta olisi ollut suuri. Näin kävi muun muassa viime liittokierroksella. (EK 2011.)

Suomessa seurattiin työmarkkinoiden raamiratkaisun syntymistä ensin Suomen hallituksen ja työmarkkinoiden keskusjärjestöjen, EK:n, SAK:n, STTK:n ja Akavan kesken ja tämän jälkeen neuvotteluja sopimusaloittain raamiratkaisuun perustuen.

Tehty ratkaisu takaa työrauhan kahdeksi vuodeksi. Työmarkkinaosapuolet sopimusaloittain sopivat raamiratkaisussa sovitun palkkaratkaisun raameissa muun muassa palkankorotusten muodosta ja maksamisajankohdasta.

## 1.2 Kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolet

Kemianteollisuus ry on kemianteollisuuden ja sen lähialojen toimialajärjestö. Sen toimitusjohtajana toimii Timo Leppä ja työmarkkinajohtajana ja varatoimitusjohtajana Pekka Hotti. Työmarkkinapoliittisten asioiden lisäksi sen tehtäväkenttään kuuluvat myös elinkeinoasiat. Jäsenyrityksiä Kemianteollisuus ry:ssä on yli 400. Jäsen-, yhteistyö- ja sopimusyhdistyksiä on vastaavasti kaikkiaan kolmetoista, joista esimerkkeinä Kumiteollisuus ry ja Lääketeollisuus ry. (Chemind 2011a.)

TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry on 62 000 jäsenen ja yli 300 ammattiosaston yhteenliittymä. Sen puheenjohtajana toimii Timo Vallittu. TEAMiin kuuluvat henkilöt työskentelevät autonrengasalalla, graafisina toimihenkilöinä, kemianteollisuudessa, kirjatyöntekijöinä, kumi- ja nahkateollisuudessa, lasi- ja keramiikkateollisuudessa, lasituslalla, sanomalehdenjakajina, tekstiilihuoltoalalla, tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa, öljy-, maakaasu- ja petrokemianteollisuudessa. (TEAM 2011.)

Ammattiliitto Pro ry on suurin yksityisen sektorin toimihenkilöliitto. Sen puheenjohtajana toimii Antti Rinne. Pro neuvottelee 60 työehtosopimusta ja työmarkkinoilla toimivia jäseniä on 110 000, josta kemian toimihenkilösopimuksen piirissä noin 9 500 toimihenkilöä. (Pro 2011.)

YTN vastaa ylempien toimihenkilöiden neuvottelu- ja sopimustoiminnasta teollisuudessa sekä liike- ja palvelualoilla. Sen puheenjohtajana toimii vuoden 2012 alusta alkaen Pertti Porokari. Lähes 150 000 jäsenellään se on Suomen kuudenneksi suurin neuvottelujärjestö. (YTN 2011.)

## 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportissa on seitsemän lukua. Luvussa kaksi kuvataan liiketoimintaongelma, tutkimuksen tavoitteet, raportissa käytetyt keskeiset käsitteet ja nykytila-analyysi, jota

käytetään pohjana koko kehittämistyön suunnittelulle. Luvussa kolme kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja ennakoita reliabiliteettia ja validiteettia.

Neljäs luku on teoriakatsaus. Se alkaa teoreettisen viitekehyksen perustelulla, etenee jokaisen kolmen viitekehyksen kirjallisuuskatsaukseen ja vetää lopuksi yhteen niiden viitekehyksen kolmeksi teoreettiseksi malliksi, joita käytetään myöhemmin kehitystyössä pohjana.

Luvussa viisi esitellään toimintatutkimuksen pilottivaihe ja varsinainen kehitysvaihe tuloksineen. Luvun lopussa on liittojen johdon näkemys paikallisen sopimisen ja siinä yrityskohtaisen palkanerän tulevaisuudesta ja kehityskohteista. Luvussa kuusi on koko kehitysprojektin johtopäätös, kehitysehdotukset, toimintasuunnitelma aikatauluineen, laatuarviointi ja validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Luvussa seitsemän arvioin omaa oppimistulostani.

## **2 Paikallinen sopiminen tukee yrityksen kilpailukykyä ja työtyytyväisyyttä**

### **2.1 Liiketoimintaongelman kuvaus**

Työmarkkinaosapuolten neuvottelemiin valtakunnallisesti alaa sitoviin palkkaratkaisuihin on tullut jäädäkseen kaikille maksettava yrityskohtainen palkanerä ja yritys- tai työpaikkakohtaisesti päätettävä palkanerä. Kemianteollisuuden palkkaratkaisuissa on viime vuosien aikana sovittu erisuuruista yrityskohtaisista eristä ja niin sanotuista perälaudoista, eli säännöksistä joita noudatetaan, ellei paikalliseen sopimukseen päästä. Yrityskohtaisen erän suuruudeksi on vakiintunut noin kolmasosa sopimuskorotuksesta. Vuosina 2011 ja 2012 perälaudaksi sovittiin, että mikäli yrityskohtaisesta erästä ei päästä neuvottelutulokseen, erä maksetaan kaikille samansuuruisena prosentuaalisena yleiskorotuksena.

Työpaikoilla erästä neuvotellaan työnantajien ja henkilöstöedustajien kesken ja sovitaan sen kohdentamisesta. Yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen on Suomessa kuitenkin vielä melko uutta ja vakiintumatonta, ja paikallisia sopijaosapuolia

on melko haasteellista vakuuttaa asian hyvistä puolista. Syynä tähän on epäluottamus. Työnantajat näkevät, että osalla hyvin suoriutuvalle työntekijälle kuuluu hyvä palkka ja kehitysvaiheessa olevalle heikompi palkka. Palkansaajapuoli taas saattaa epäillä, että työntekijöitä arvioidaan pärstäkertomella eli mitä enemmän mieltelee, sitä parempaa palkkaa saa. Paikallinen sopiminen yrityskohtaisissa palkankorotuksissa on nykyaikaista ja tärkeää, mutta osaaminen, sopimisen kulttuuri ja keskinäisen luottamuksen puute hidastavat paikallisen sopimisen yleistymistä. Kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, jotta paikallisten osapuolten tietämys yrityskohtaisesta palkanerästä kasvaa, sopimisen kulttuuri kehittyy myönteisemmäksi ja keskinäinen luottamus rakentuu vahvemerkiksi.

Tutkimusongelma tiivistyy lauseeksi: Paikalliset sopijaosapuolet tarvitsevat lisää tietoa ja taitoja yrityskohtaisen palkanerän oikeudenmukaisesta kohdentamisesta, sen hyödyistä ja mahdollisuuksista.

## 2.2 Tutkimuksen tavoite

Paikallinen sopiminen on muutosjohtamista. Paikallisella sopimisella mahdollistetaan yritysten kilpailukyvyyn ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittyminen. Työmarkkinaosapuolten yhteisellä kehittämisprojektilla halutaan edistää yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen yleistymistä kemianteollisuudessa paikallisten osapuolien tietämystä ja osaamista paikallisesta sopimisesta keskinäisen luottamuksen rakentumista.

Hypoteesina on, että kun työmarkkinaosapuolet laativat yhdessä kemianteollisuuden työpaikoille yhteisen ohjeistuksen, koulutusmateriaalin ja pitävät koulutusta yrityskohtaisesta palkanerästä neuvottelemisesta ja sopimisesta, paikallisten sopijaosapuolten osaaminen ja valmiudet neuvotella ja sopia kasvavat ja tätä kautta yrityskohtaiset palkkaratkaisut yleistyvät. Luottamus rakentuu neuvotteluprosessin toistamisella.

Tavoitteena on suunnitella ja johtaa työmarkkinaosapuolten yhteistyöprojekti, joka edistää paikallista sopimustoimintaa työmarkkinaosapuolten sopimissa palkkaratkaisuissa kemianteollisuudessa. Käytännön projektina on laatia yhteistyössä työmarkkinaosapuolten kanssa ohjeistus ja koulutusmateriaali paikallisesta sopimisesta

yrittäjäkohtaisessa palkanerän kohdentamisessa sekä järjestää yhteisiä koulutustilaisuuksia.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten hyvin työmarkkinaosapuolten yhteinen ohjeistus, koulutusmateriaali ja koulutus edistävät paikallisten osapuolten sopimista yrittäjäkohtaisen palkanerän kohdentamisessa?
- Onko työmarkkinaosapuolten suunnittelema yhteisellä koulutuksella vaikutusta paikallisten osapuolten tietämyksen ja osaamisen kehittymiseen paikallisesta sopimisesta?
- Edistävätkö työmarkkinaosapuolten yhteiset toimenpiteet keskinäisen luottamuksen rakentumista?

Kun näihin tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus, ovat kemianteollisuuden työmarkkinajärjestöt onnistuneet laatimaan paikallisia sopijaosapuolia hyödyttävän mallin yrittäjäkohtaisen palkanerän kohdentamisesta. Kehitysprojektin onnistumista mitataan kvantitatiivisilla kyselyillä, jossa on myös kvalitatiivinen osuus. Koulutusten onnistumista mitataan kvantitatiivisella kyselyllä.

Tutkimuksen onnistumista mitataan seuraavilla mittareilla:

- Toteutettiinko projekti loppuun saakka? kyllä / ei
- Laativatko työmarkkinaosapuolet yhteistyössä ohjeistuksen, koulutusmateriaalin ja koulutustilaisuuksia? kyllä / ei
- Oppiko projektiryhmä prosessista ja kehittäkö se sitä edelleen? kyllä / ei
- Yleistykö yrittäjäkohtaisesta erästä sopiminen projektin ansiosta? kyllä / ei
- Lisäsikö yhteinen koulutus paikallisten osapuolten tietämystä ja osaamista paikallisesta sopimisesta? kyllä / ei
- Edistivätkö työmarkkinaosapuolten yhteiset toimenpiteet keskinäisen luottamuksen rakentumista? kyllä / ei

### 2.3 Keskeisten käsitteiden ja rajausten määrittely

**Henkilökohtainen palkanosa** on henkilökohtaisen aikapalkan ja työ- tai tehtäväkohtaisen palkanosan erotus. Osan suuruutta säädellään tai määritellään

yleensä henkilökohtaisen pätevyyden tai suorituksen mukaan, mutta sen suuruuteen voivat vaikuttaa myös muut henkilökohtaiset tekijät, kuten palkkatakuu tai markkinapalkat.

**Merit-korotus** on hyvästä pätevyydestä ja suorituksesta, yrityksen oman harkinnan mukaan maksettava palkankorotus.

**Paikallinen sopiminen** on lakien, työ- tai virkaehtosopimuksissa säädettyjen asioiden toisin sopimista yritys-, työpaikka- tai yksilötasolla. Paikallista sopimista tapahtuu myös normaalissa sopimustoiminnassa, joka ei kuulu lain tai työehtosopimusten piiriin. Myös tehdyn työsopimuksen ehtojen muuttaminen on paikallista sopimista. Sopiminen on toimintaa, jolla pyritään sopimuksen aikaansaamiseen. Sopiminen ei aina johda sopimuksen tekemiseen.

**Palkkausjärjestelmä** muodostuu palkkaperusteista (mistä palkitaan), palkkaustavasta (esimerkiksi aika-, urakka- ja palkkiopalkka) ja niitä täydentävistä ohjeista. Palkkausjärjestelmään liittyvät myös prosessit: Miten järjestelmä suunnitellaan, miten sitä myöhemmin arvioidaan ja parannetaan, miten uusi järjestelmä viedään käytäntöön ja miten sitä sen jälkeen käytetään.

**Perälautaa** käytetään silloin, kun paikallinen sopimusneuvottelu päättyy tuloksettomana. Silloin palataan vanhaan tai käytetään pääsopimuksessa olevaa perälautaa eli noudatetaan pääsopimuksen sanamuotoa.

**Pätevyyden ja suorituksen arviointi** on palkkausjärjestelmässä esimiehen ja joskus myös työntekijän oma arvio osaamisestaan ja työsuorituksestaan työtehtävässään. Arviointimenetelmä laaditaan yritys- tai henkilöstöryhmäkohtaisesti.

**Sivulautoja** asetetaan työehtosopimuksen paikallista sopimista mahdollistaviin määräyksiin. Sivulautoilla asetetaan rajoja tai raameja sille, missä puitteissa paikallisen sopimuksen tulisi pysyä.

**Sopimuskorotus** perustuu työmarkkinaosapuolten neuvottelutulokseen. Sopimuskorotukset voivat olla kaikille samansuuruisina maksettavia yleiskorotuksia tai

erisuuruusina maksettavia yksilöllisiä korotuksia. Sopimuskorotukset voivat olla myös jokin yhdistelmä edellisistä. Merkitystä on myös sillä, korotetaanko käytännön palkkoja, työ- ja virkaehtosopimuksen mukaisia palkkoja, vai pelkästään työ- ja virkaehtosopimuksen mukaista palkkataulukkoa tai pienintä palkkalukua.

**Työ- ja virkaehtosopimukset** ovat työmarkkinaosapuolten solmimia alaa sitovia sopimuksia, joissa sovitaan kumpaakin osapuolta velvoittavasti työsuhteen ehdoista työpaikoilla. Työehtosopimuksessa on määräyksiä, joita on noudatettava sellaisenaan tai määräyksiä, joista voi sopia paikallisesti toisin. Työ- tai virkaehtosopimuksessa voi olla myös suosituksia.

**Työmarkkinaosapuolet** edustavat työntekijöitä tai työnantajia ja neuvottelevat näiden puolesta keskitetysti alalle työ- ja virkaehtosopimukset ja palkankorotukset.

**Työn- tai tehtävänluokitusjärjestelmä** on analyyttinen järjestelmä, jolla arvioidaan järjestelmällisesti osa kerrallaan esimerkiksi vaativuustekijöitä pisteyttämällä.

**Työn vaativuus** on työn- tai tehtävänvaativuusjärjestelmällä saatu luokitustulos.

**Yleiskorotus** on työmarkkinaosapuolten sopima vähimmäispalkankorotus, joko euro- tai prosenttimääräinen.

**Yrityskohtainen erä** on työmarkkinaosapuolten neuvottelutuloksiin perustuva yritys- tai työpaikkakohtainen palkankorotuserä. Siitä käytetään myös termiä paikallinen erä tai järjestelyvara.

Tutkimuksesta rajataan pois muu paikallisen sopimustoiminnan edistäminen, kuten paikallinen sopiminen työajoista, tuottavuuden kehittäminen, työhyvinvointia kehittävät projektit tai työehtosopimusten kehittäminen paikallista sopimista edistäviksi sopimuksiksi. Viitekehyksen muodostavat paikallisen sopimustoiminnan, osaamisen-, tiedon- ja suorituksen johtamisen, neuvottelutaidon teoriat ja muiden teollisuuden alojen hyvät käytännöt.



## 2.4 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi alkaa makroanalyysillä, jossa tarkastelen kemianteollisuuden nykytilaa, tulevaisuuden trendejä ja haasteita. Makroanalyysin perusteella teen kemianteollisuuteen neljä erilaista strategista vaihtoehtoa toiminnan kehittämiseksi.

Nykytila-analyysi jatkuu talvella 2010–2011 kemianteollisuuden paikallisille sopijaosapuolille suunnattujen seminaarien yhteydessä tehdyn kyselyn analysoinnilla paikallisen sopimisen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Kyselyn tuloksia käytettiin kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa. Luvun lopussa nykytila-analyysi on tiivistetty SWOT-analyysin, jossa tarkastelen yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen vahvuuksia ja heikkouksia kemianteollisuudessa paikallisen sopimisen nykytila-analyysin perusteella sekä toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia makroanalyysin perusteella.

### 2.4.1 Makroanalyysi kemianteollisuudesta

Kemia on merkittävä toimija kansantaloudessa. Kemianteollisuudessa valmistetut ja markkinoidut tuotteet vaikuttavat meidän kaikkien arkipäivään ja hyvinvointiin. Suurena vientialana ja työllistäjänä se on ennen kaikkea lisäarvon tuottaja ja kumppani muulle teollisuudelle. Yhteisiä ratkaisuja ja osaamista muodostetaan yhteistyöverkostoissa. Kemianteollisuus ry on koko alan keskusliitto, toimialojen työnantaja- ja elinkeinopoliittinen päätoimija. (Chemind 2011a.)

Kemian toimialat toimivat aktiivisissa kumppanuusverkostoissa. Kotimaassa toimintaa ohjaavat ja tukevat järjestöjen hallitusten, jaostojen ja valiokuntien jäseninä sadat yritysten erityisasiantuntijat. Kemianteollisuus ry:n lähimpiä yhteistyökumppaneita ovat useat kotimaiset ja ulkomaiset työnantajateollisuusliitot, näistä tärkeimpinä Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Euroopan kemianteollisuuden liitto Cefic sekä eri toimialojen eurooppalaiset yhteistyöorganisaatiot. Maailmanlaajuisista yhteistyötä tehdään kansainvälisessä kemianteollisuuden yhteistyöliitossa ICCA:ssa (International Council of Chemical Associations), jolla pyritään vaikuttamaan kemianteollisuuden kansainväliseen toimintaympäristöön. (Chemind 2011a.)

Yhteisiä kehityshankkeita ja valtakunnallisia työehtosopimuksia solmitaan palkansaajaliittojen, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry:n, Ammattiliitto Pro ry:n ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry:n kanssa, joihin eri yritysten työntekijät ja toimihenkilöt ovat pääsääntöisesti järjestäytyneet (ChemindVerkkolehti 2011). Palkansaajaliittojen kanssa tehdään yhteistyötä kansainvälisessä Responsible Care -ohjelmassa, johon useat kemianteollisuuden yritykset ovat sitoutuneet. Vapaaehtoisen ohjelman tavoitteet ovat kestävä taloudellinen suorituskky, vastuullinen käyttäytyminen yrityskansalaisena sekä ympäristö-, terveys- ja turvallisuustyön jatkuva parantaminen. (Chemind 2011c.) Kaksi muuta yhteistä hanketta ovat työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävä Hyvää huomenta - Hyvää huomista -hanke ja paikallisen sopimisen kehittäminen, josta osa on tässä opinnäytetyössäkin kuvattu yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen.

PriceWaterhouseCoopersin tammikuussa 2010 julkaistun selvityksen mukaan kemian alan trendeinä ja mahdollisuuksina ovat globalisaatio, yritysten välinen kilpailu, energia ja raaka-aineet, ympäristö, perus- ja erikoiskemikaalit ja tulevaisuuden asiakastoimialat (Sikow, Saarinen 2010).

### **Globalisaatio**

- kysyntä kasvaa kehittyvissä talouksissa
- tuotantoa siirretään kysynnän lähelle
- tuotantoa siirretään työvoimakustannuksiltaan halvempiin maihin
- Kiina ja Intia nousevat kemianteollisuudessa ja EU:n teollinen asema heikkenee

### **Yritysten välinen kilpailu**

- yritykset laajenevat maantieteellisesti ja niitä syntyy erityisesti Aasiaan ja Lähi-itään
- varsinkin suurten yrityskauppojen määrä laskee taantuman vuoksi
- yritykset hakevat innovaatioita valituilta alueilta
- peruskemiassa hintakilpailu kovenee

### **Energia ja raaka-aineet**

- tuotantoa siirretään halvempien öljy- ja energiakustannusten maihin
- tarvitaan uusiutuvia biopohjaisia raaka-aineita

**Ympäristö**

- ympäristöystävällisyys korostuu teknologioissa ja liiketoiminta-mahdollisuuksissa
- kemikaalien tekemisen luvanvaraisuus ja rekisteröinti lisääntyy
- päästökaupan kustannukset kasvavat
- yritysten vihreät arvot tuovat vaatimuksia ja toisaalta ovat kilpailutekijä

**Peruskemikaalit**

- nousevat raaka-aine- ja energiakustannukset
- kustannuskilpailukyky entistä tärkeämpi kilpailutekijä
- liiketoiminnan kausivaihtelut säilynevät
- kasvu ja investointien lisääminen Kiinassa, Intiassa, Itä-Euroopassa ja Lähi-idän maissa

**Erikoiskemikaalit**

- palveluinnovaatiot ja asiakasnäkökulma yhdistetään tuotteisiin
- yritykset pienenevät ja erikoistuvat
- tutkimus- ja tuotekehitysinvestoinnit ja -innovaatiot ovat elintärkeitä
- kysyntä tasaista, ei vahvoja kausivaihteluja

**Tulevaisuuden asiakastoimialat**

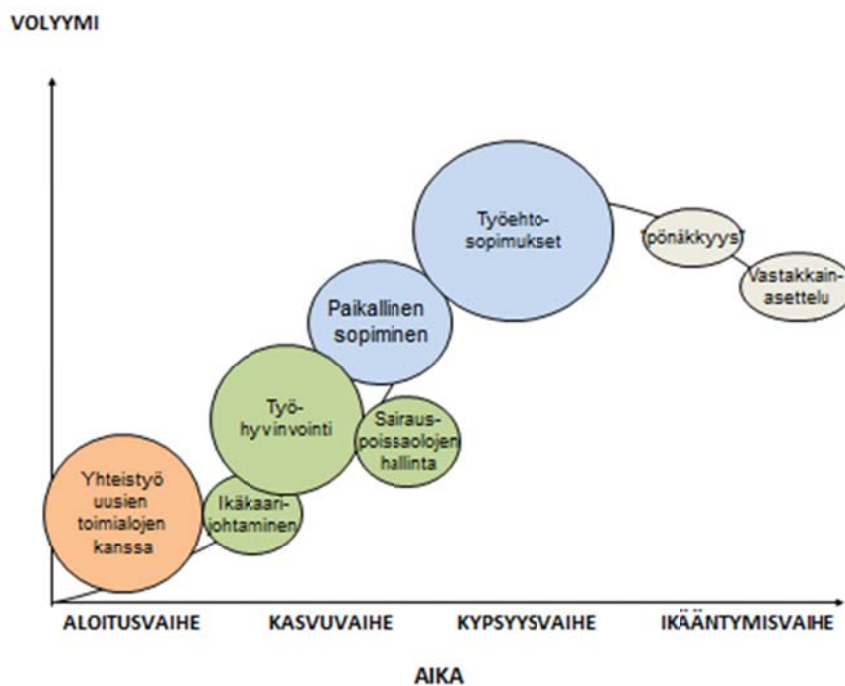
- energiantuotanto ja uudet energian muodot
- ympäristöliiketoiminta
- metsäteollisuus (puun uudet sovellukset, kuten biomassa, kemian ja metsäteollisuuden lähentyminen)
- rakennus- ja koneteollisuus, esimerkiksi kevyemmät materiaalit
- vedenkäsittely ja kasvava puhtaan veden tarve
- lääketeollisuus ja muu hyvinvoinnin korostuminen
- elektroniikkateollisuus ja kemian teknologioiden rajapinnat
- kaivosteollisuus elpymässä uudelleen
- elintarviketeollisuus

(Sikow, Saarinen 2010.)

Vuonna 2012 trendit ovat edelleen ajankohtaisia. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA ennustaa, että maailmantalouden epävarmat näkymät hidastavat talouskasvua ja Suomen kasvu jää kahteen prosenttiin vuonna 2012 (ETLA 2012).

Suomalainen työmarkkinatoiminta on kansainvälisesti verrattuna erittäin järjestynyttä, tarkoin säädeltyä ja sillä on pitkät perinteet, jota vastakkainasettelu on perinteisesti leimannut. Erilaisia näkemyksiä tarvitaan, jotta toiminta kehittyy ja asioista neuvotellaan aidosti. Suomen tulevaisuuden kannalta erilaisten näkemysten tulisi johtaa innovatiivisuuteen ja kilpailukyvyyn kasvamiseen. Paikallisen neuvottelukulttuurin kehittämiseen tarvitaan tukea, työmarkkinaosapuolten yhteistyötä ja jatkuvaa neuvottelua.

Trendit pakottavat muuttamaan toimintaa joustavammaksi. Paikallisella sopimisella ja yrityskohtaisilla palkkaratkaisuilla tuetaan yrityksiä nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa. Suomalaiset markkinat ovat pienet ja kapeat, joten kasvua haetaan kansainvälisiltä markkinoilta. Suomeen tulee kilpailua myös kansainvälisten yritysten kautta. Yritysten kilpailutilanteen muuttuessa myös työmarkkinaosapuolilla on paineita ymmärtää kansainvälistymiseen liittyviä muutostarpeita yrityksissä.



Kuvio 2. Työmarkkinatoiminnan elinkaarianalyysi

Elinkaarianalyysiin (kuvio 2) on kuvattu makroanalyysistä havaitut trendit. Ympäristöliiketoiminta on mahdollisuus uudelle yritystoiminnalle korkeasta teknologiastaan ja puhtaudestaan hyvää mainetta saaneelle suomalaiselle kemianteollisuudelle. Toimialalle tulee jatkuvasti uusia säädöksiä ympäristösääntelyn, yhteiskuntavastuun ja tuotevastuun vuoksi, joiden osaaminen ja hallinta alalla ovat tärkeitä. Kemianteollisuuden tulevaisuus perustuu alan uudistumiselle. Yhteistyön tiivistämistä tai aloittamista tarvitaan sekä toimialarajojen välillä että liiton sisällä.

Ikäkaarijohtaminen on nouseva trendi. Nuorten odotukset työltä, työajoilta ja työympäristöltä ovat erilaiset kuin nyt siellä olevien työntekijöiden. Samalla on selvää, että suuret ikäluokat tulevat lähivuosina poistumaan työelämästä. Ikäkaarijohtaminen on tärkeää sekä alan houkuttelevuuden että työurien pidentämisen kannalta. Yhdenvertaisuus ja työntekijöiden monimuotoisuus aiheuttavat erilaisia tarpeita henkilöstöjohtamiselle.

Paikallinen sopiminen on jo tullut alalle jäädäkseen, mutta koulutusta, kokemuksia ja tukea tarvitaan vielä. Sairauspoissaolojen hallintaan ja työhyvinvoinnin merkitykseen alan houkuttelevuudessa ja kustannustekijänä on jo havahduttu, mutta konkreettisia toimenpiteitä ja tukea tulee lisätä.

Perinteinen työmarkkinatoiminta ei houkuttele uusia sukupolvia mukaan toimintaan ja uudenlaisia joustavia toimintatapoja kaivataan. Työnantajan edustajien ja työntekijöiden ajasta vaikuttajina ja jäsenmaksuista kilpaillaan, sillä Suomessa on mahdollisuus järjestäytyä tai jättää järjestäytymättä.

#### 2.4.2 Strategiset vaihtoehdot toiminnan kehittämiseksi

Makroanalyysin perusteella muodostetaan neljä erilaista vaihtoehtoa toiminnan kehittämiseksi. Nämä vaihtoehdot olen nimennyt Ympäristöliiketoiminnan veturiksi, Kansainvälistyväksi kumppaniksi, Kotimaani omi Suomessa ja Vapaapalokunnaksi.

### **Ympäristöliiketoiminnan veturi**

Kemianteollisuus tekee yhteistyötä globaalilla tasolla yliopistojen, tutkimuslaitosten ja yritysten kanssa, on mukana järjestämässä ympäristöliiketoiminnan yrityshautomotoimintaa ja kansainvälisiä huippuseminaareja Suomeen. Peruskemian toiminnot muuttavat raaka-aineiden ja asiakkaiden lähelle loppuasiakasta pois Suomesta, mutta samalla Suomesta löytyy uusia raaka-aineita ja uutta kaivostoimintaa.

Suomeen syntyy paljon uusia pieniä ja keskisuuria yrityksiä perustuen ympäristöliiketoiminnalle. Suomalaisella kemian osaamisella on hyvä maine maailmassa, ja sillä on hyvä hinta-laatusuhde. Verotuskäytännön muutokset houkuttelevat Suomeen yritystoimintaa. Yritykset pitävät pääkonttorinsa ja tutkimus- ja kehitystoimensa Suomessa, koska Suomessa on paras osaamiskeskittymä, henkilöstö voi hyvin ja työvoiman hinta tehtyä työtuntia kohden on kilpailukykyinen.

Työmarkkinaosapuolet kansainvälistyvät, ne hallitsevat Suomen työmarkkinakäytännön ja niillä on erinomaiset ja toimivat kansainväliset yhteistyöverkostot. Kemianteollisuus osaa tukea yrityksiä niiden globalisoitumisessa ja tiedostaa pienten ja keskisuurten yritysten tarpeet. Työmarkkinoiden toiminta muuttuu monitahoiseksi ja työehtosopimuksiin tulee piirteitä kansainvälisiltä työmarkkinoilta. Paikallinen sopiminen tukee jatkuvia muutoksia yrityksissä. Palkitseminen on strategista. *Suosittelava.*

### **Kansainvälistyvä kumppani**

Kemianteollisuus tekee yhteistyötä EU-tasolla yliopistojen, tutkimuslaitosten ja yritysten kanssa. Se on mukana järjestämässä yli toimialarajojen menevää yrityshautomotoimintaa ja kansainvälisiä huippuseminaareja Suomeen kannustaakseen ympäristöliiketoiminnan syntymistä. EU-alue on käytännössä kotialuetta.

Suomeen tulee uusia yrityksiä ja tuotantoa raaka-aineiden ja osaamisen lähteille. Maahan muuttaa ihmisiä muista EU-maista työn perässä. Suomalaiset nuoret käyvät hakemassa kokemuksia ulkomailta, mutta haluavat tulla Suomeen töihin. EU:n sisällä toimintatavat yhtenäistyvät, mutta maissa ja toiminta-alueilla on omat työläinsäädännön erityispiirteensä. Koko EU-alueella hinnoilla ja työvoimakustannuksilla ei juuri ole merkittävää eroa.

Työehtosopimuksia, palkitsemisjärjestelmiä ja työaikoja sovelletaan yritysten tarpeista lähtöisin. Työmarkkinat kansainvälistyvät ja niillä on toimivat EU-tason yhteistyöverkostot. Paikallinen neuvottelukulttuuri kehittyy ja paikallinen sopiminen on dynaamista, tukee innovatiivisuutta ja ennakoi muuttuvia tilanteita yrityksissä. Suomalainen jäykkä palkankorotuskäytäntö siirtyy yhä enemmän yrityskohtaisesti sovittavaksi, palkkakehitys on kannustava, minimipalkat kuitenkin sovitaan. Palkitseminen tukee strategiaa. Kemianteollisuus kouluttaa ja tukee uudentilaisilla tilastoilla paikallista sopimista. *Suosittelavin.*

### **Kotimaani onpi Suomi**

Kemianteollisuus tekee töitä sen eteen, jotta yritykset pitäisivät pääkonttorinsa, tutkimus- ja tuotekehitystoimintansa ja tuotannonsa Suomessa. Se on mukana rakentamassa houkuttelevaa Suomi-kuvaa, vaikuttaa verohallintoon ja ministeritasolle, jotta Suomesta tulisi kilpailukykyinen maa niin työvoimakustannuksiltaan kuin yritysverotukseltaankin.

Koordinaatio eri työmarkkinaosapuolten kanssa on tärkeää ja sujuvaa. Suomeen muuttaa yrityksiä ja ihmisiä ulkomailta. Työmarkkinaosapuolet hallitsevat EU-alueen yhteistyöverkostot ja toimivat ennakoivasti. Työntekijöiden ja yritysten monimuotoisuus tuovat uusia haasteita. Palkankorotuskäytännöt muuttuvat joustavammiksi ja kemianteollisuus tukee paikallista sopimista ja päivittää tilastoja vastaamaan tarpeita. *Suosittelava.*

### **Vapaapalokunta**

Yritykset siirtävät toimintaansa ulkomaille ja takaisin. Ulkomaisia yrityksiä siirtyy kilpailemaan Suomen markkinoille. Suomeen muuttaa ulkomailta ihmisiä paremman toimeentulon perässä, ja Suomesta pois koulutuksen ja kansainvälistymisen perässä.

Työmarkkinasektorin päätehtävän, työehtosopimusneuvotteluiden, lisäksi osapuolet ovat kiireisiä erimielisyyksien sovitteluissa, yritysten neuvonnassa ja yritysten sopeuttamistilanteissa. Palkankorotuskäytännöt pysyvät jäykkinä, eikä paikalliseen sopimiseen ole halua eikä valmiuksia. Pienet yritykset kärsivät. *Ei lainkaan suositeltava.*

Johtopäätöksenä makroanalyysistä on, että suomalaisen kemianteollisuuden kilpailukyky perustuu uudistumiseen. Tämä edellyttää innovatiivisuutta, kemian alan houkuttelevuuden vahvistamista, toimialarajojen- ja rakenteiden ylittämistä, verkostoitumista, osaamisen, tietämyksen ja suorituksen johtamista, paikallisen sopimisen lisäämistä ja palkitsemisen käyttämistä johtamisen välineenä. Kemianteollisuudessa tarvitaan yhteistyötä työmarkkinaosapuolten kesken sekä toimivia keskusteluyhteyksiä ja kehittämistoimia työpaikoilla työnantajan ja henkilöstön välillä. Paikallinen sopiminen on keino kehittää yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia.

#### 2.4.3 Paikallinen sopiminen kemianteollisuudessa

Kemianteollisuudessa työehtosopimukset ovat mahdollistaneet paikallisen sopimisen jo useamman vuoden ja työmarkkinaosapuolet ovat järjestäneet omia ja yhteisiä koulutuksia paikallisesta sopimisesta. Syksyllä 2010 perustettiin työmarkkinaosapuolten yhteinen projektiryhmä, jonka tehtävänä oli järjestää seminaareja tavoitteena paikallisten sopijaosapuolten valmiuksien kasvattaminen sopimiseen. Projektiryhmään kuuluivat työehtosihteerit Marko Rosqvist ja Toni Laiho TEAMista, sopimusalavastaava Taru Reinikainen Prosta sekä Seppo Järvenpää ja Hanne Salonen YTN:stä. Kemianteollisuus ry:n edustajina olivat lisäksi asiamies Timo Sarparanta ja assistentti Petra Kannonkari. Roolini oli projektiryhmän vetovastuu.

Laadimme yhteisen oppaan paikallisesta sopimisesta, jonka sisältönä ovat paikallisen sopimisen oikeudelliset perusteet, kaikki kemian alan työehtosopimusten ja työlaainsäädännön paikallisen sopimisen mahdollistavat määräykset, muutama käytännön esimerkki paikallisesta sopimisesta ja malli sopimuksesta.

Marraskuussa 2010 järjestimme kaksi koko päivän kestävästä samansisältöistä seminaaria Kuopiossa ja Tampereella sekä kolmannen helmikuun alussa 2011. Koulutusten sisältönä olivat paikallisen sopimustoiminnan oikeustieteelliset perusteet ja vaikutukset, sopijaosapuolien roolit, esimerkkejä paikallisesta sopimisesta ja luottamuksen rakentuminen neuvotteluissa.

Seminaareihin osallistuneille, yhteensä 272 työnantajien ja henkilöstön edustajalle,

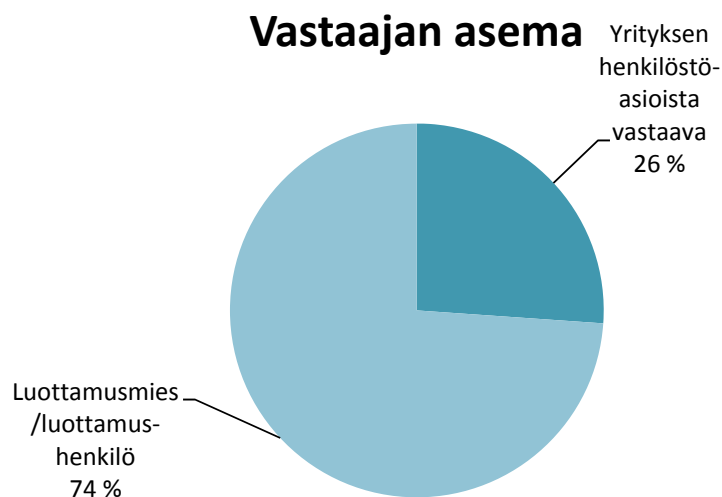


lähetettiin ennakkokysely ennen seminaaria. Ennakkokyselyn tavoitteena oli selvittää halukkuutta paikallisen sopimisen lisäämiseen, paikallisten sopimusten lukumäärää työpaikoilla ja avoimilla kysymyksillä kokemuksia paikallisesta sopimustoiminnasta ja parhaita käytäntöjä paikallisista sopimuksista.

Ennakkokyselyssä kysyttiin paikalliseen sopimustoimintaan liittyvät keskeiset kysymykset mahdollisimman tiiviisti. Kyselylomake on laadittu kemianteollisuuden työmarkkinaosapuolten muodostamassa projektiryhmässä syksyllä 2010 ja on opinnäytetyön liitteenä 1.

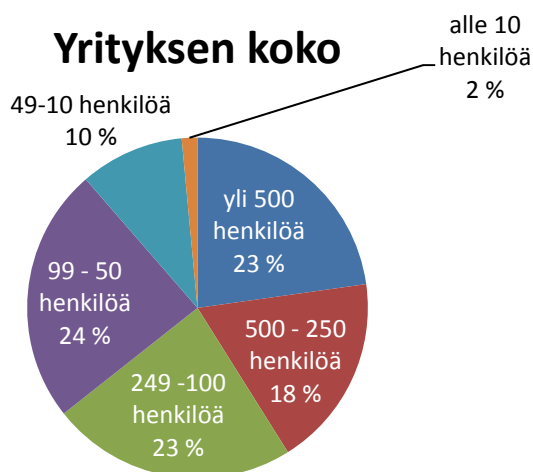
Ennakkokysely lähetettiin seminaariin osallistuneille kahta viikkoa ennen seminaaria. Korkea vastausaste, 74 prosenttiyksikköä, johtui todennäköisesti kohderyhmän kiinnostuneisuudesta aiheita kohtaan. Korkeaan vastausprosenttiin vaikutti myös se, että kyselyyn oli helppoa vastata samalla kun sai vahvistuksen seminaariin ja kysely osui ajallisesti oikeaan aikaan juuri ennen seminaaria, jolloin se myös toimi seminaariin valmistautumisena. Kyselyn päätulokset esiteltiin aina seminaarin alussa. Yksittäiset kyselyn tulokset ja valitut ristiintaulukoinnit on koottu liitteeseen 2.

Vastaajista kolme neljäsosaa oli luottamusmiehiä (kuvio 3). Jakauma vastaa seminaariin osallistuneiden ryhmien jakaumaa, jolloin vastaukset edustavat hyvin osallistujia.



Kuvio 3. Vastaajan asema

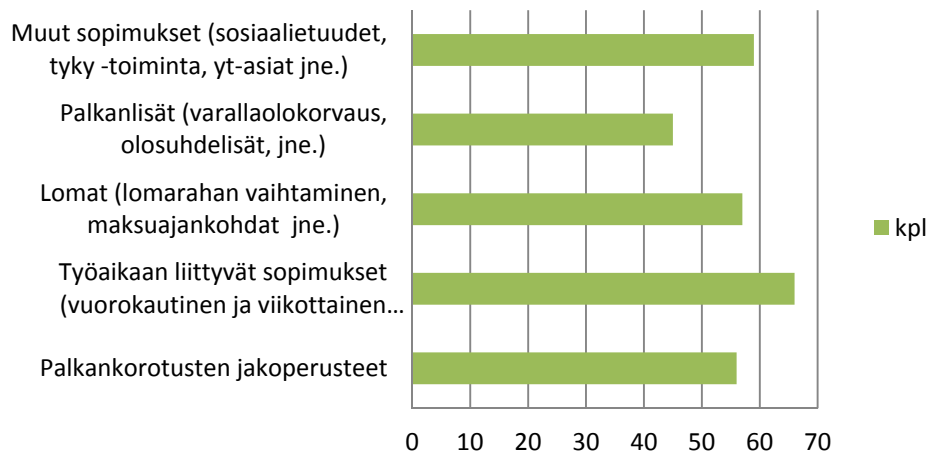
Kemianteollisuus ry:n yrityksistä noin kymmenesosa on suuria, yli 500 henkilöä työllistäviä yrityksiä ja loput pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Osallistuneista noin neljäsosa oli suurista yrityksistä (kuvio 4). Tästä voi päätellä, että suurissa yrityksissä on enemmän resursseja ja kiinnostusta paikallisen sopimisen kehittämiseen. Kauppisen (2005) mukaan niissä paikalliseen sopimiseen on enemmän valmiuksia, sillä suurissa yrityksissä päätoimiset luottamusmiehet ja koulutettu henkilöstöhallinto osaavat paremmin paikallisen sopimisen perusteet (Kauppinen 2005, 211–212).



Kuvio 4. Yrityksen koko.

Aihealueittain eniten on tehty paikallisia sopimuksia työajoista (kuvio 5). Työajoista sopiminen tuottaakin välittömiä kustannushyötyjä työnantajalle ja työhyvinvointia työntekijälle. Esimerkiksi keskeytymättömässä kolmivuorotyössä, jossa tehdään viikko samaa vuoroa ja työt keskeytetään viikonlopuksi, on yleistä sopia työviikon alkamisesta sunnuntaina kello 22, jolloin työntekijät saavat perheen kannalta toimivamman viikonlopun, kun yövuoro loppuu kello 07 perjantai- tai lauantai- aamuna eikä kello 07 lauantai- aamuna. Palkankorotusten jakoperusteista sopii hieman yli puolet vastaajista.

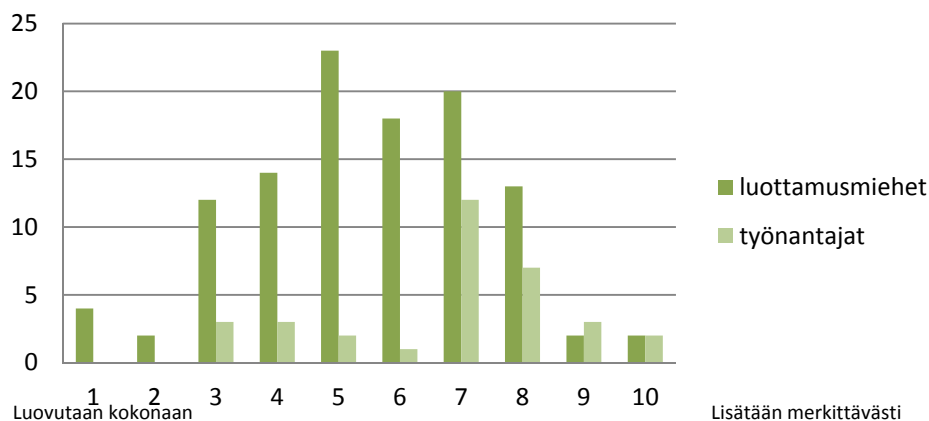
## Paikalliset sopimukset aihealueittain



Kuvio 5. Paikalliset sopimukset aihealueittain.

Kehittämistyön kannalta on olennaista selvittää, onko tietyllä kohderyhmällä halukkuutta lisätä paikallista sopimista. Hieman useampi vastaaja haluaa pitää ennallaan tai lisätä paikallista sopimista (kuvio 6) kuin vähentää.

## Paikallisen sopimisen lisäämishalukkuus



Kuvio 6. Paikallisen sopimisen lisäämishalukkuus vastaajan aseman perusteella tarkasteltuna.

Kuvion lähempi tarkasteleminen osoittaa, että työnantajien edustajat haluavat lisätä paikallista sopimista hieman enemmän kuin luottamusmiehet. Tarkistin analyysin riskin vielä Khii-neliön testillä (taulukko 1). Testillä tutkitaan lukumäärien eron merkitsevyyttä, eli kuinka suuri on riski, ettei ryhmien välillä olekaan eroa. Mitä

suurempi odotusarvojen ja havaittujen arvojen ero, sitä pienempi on riski, että ero johtuu sattumasta.

Nollahypoteesi: Vastaajaryhmien välillä ei ole eroja.

Vaihtoehtoinen hypoteesi: Vastaajaryhmien välillä on eroja.

Taulukko 1. Khiin-neliö testi vastaajaryhmän (työnantajat ja luottamusmiehet) ja paikallisen sopimisen lisäämishalukkuuden vaikutus

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,007 <sup>a</sup>	10	,029
Likelihood Ratio	23,127	10	,010
Linear-by-Linear Association	,295	1	,587
N of Valid Cases	202		

a. 11 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,51.

Khiin neliö -riippumattomuustestiä ei voida tässä käyttää, koska 50 prosenttia nollahypoteesin mukaisen jakauman lukumääristä on pienempi kuin 5. Testin käyttöedellytyksenä on, että korkeintaan 20 prosenttia nollahypoteesin mukaisen jakauman lukumääristä on pienempiä kuin 5. Tieteellisesti ei voida väittää pätevästi, että jompikumpi vastaajaryhmä, työnantajat tai luottamusmiehet, olisivat toista valmiimpia lisäämään paikallista sopimista.

Tarkastellaan vielä, onko yrityksen koolla merkitystä paikallisen sopimisen lisäämisen halukkuuteen (taulukko 2). Analyysin riski testattuna Khii-neliön testillä, jossa nollahypoteesina on "vastaajaryhmien välillä ei ole eroja" ja vaihtoehtoisena hypoteesina "vastaajaryhmien välillä on eroja", paljastaa, että tämän kyselyn perusteella riippumattomuustestiä ei voida käyttää tässäkään tarkastelussa.

Taulukko 2. Khiin-neliö testi vastaajaryhmän (yrityksen koko) ja paikallisen sopimisen lisäämishalukkuuden vaikutus

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,118 <sup>a</sup>	50	,744
Likelihood Ratio	51,272	50	,424
Linear-by-Linear Association	,957	1	,328
N of Valid Cases	202		

a. 54 cells (81,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Khiin neliö -riippumattomuustestiä ei voida käyttää, koska 81,8 % nollahypoteesin mukaisen jakauman lukumääristä on pienempi kuin 5.

Kyselyn kvalitatiivisesta osuudesta, avoimista vastauksista, ryhmiteltiin koetut paikallisen sopimisen hyödyt ja haitat (kuvio 7). Paikallinen sopiminen ottaa huomioon henkilöstön, yrityksen ja toimipaikan tarpeet ja tilanteet, parantaa kilpailukykyä ja työmotivaatiota. Paikallisen sopimisen haittoina koettiin neuvotteluosapuolten epätasavertaisuus, epätietoisuus sopimisen mahdollisuuksista ja rajouksista sekä taitojen, tietojen, uskalluksen ja osaamisen puutteellisuus.

Paikallisen sopimisen haitat	Paikallisen sopimisen hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuvotteluosapuolten epätasavertaisuus</li> <li>• Epätietoisuus sopimisen mahdollisuuksista ja rajouksista</li> <li>• Tulkintaerimielisyydet</li> <li>• Sopimusten monistaminen</li> <li>• Sopimusten hallinnointi</li> <li>• Taidot, tiedot, uskallus ja osaaminen puutteellista</li> <li>• Kallista ja vie aikaa</li> <li>• Vanhat suulliset sopimukset</li> <li>• Vaikeus löytää molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottaa huomioon henkilöstön/yrityksen/toimipaikan tarpeet ja tilanteet</li> <li>• Parantaa kilpailukykyä</li> <li>• Parantaa työmotivaatiota</li> <li>• Selkeys ja yksinkertaisuus</li> <li>• Sopiminen paremmin kuin laki tai työehtosopimus määrää</li> <li>• Nykyaikaista</li> <li>• Muutosten hallintaa</li> <li>• Sitoutuminen sopimukseen</li> <li>• Sooloilun ja eriarvoisuuden väheneminen</li> </ul>

Kuvio 7. Yhteenveto paikallisen sopimisen haitoista ja hyödyistä kemianteollisuudessa.

Hyvät kokemukset paikallisesta sopimisesta ryhmittelin neljään pääryhmään (kuvio 8): työajat, palkkaus, yhteistoiminta ja joustot. Analyysin perusteella eniten on tehty paikallisia sopimuksia työajoista, joista kemianalan työehtosopimuksissa annetaankin selkeimmät paikallisen sopimisen sopimismahdollisuudet. Eniten yksittäisiä mainintoja hyvistä paikallisista sopimuksista sai liukuva työaika, josta on säädelty työaikalaissa.

Työajat	Palkkaus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työajanlyhennysvapaat</li> <li>• Liukuva työaika</li> <li>• 12-tuntiset työvuorot</li> <li>• 6-tuntiset työvuorot</li> <li>• Työaikajoustot työn tai elämäntilanteen mukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottavuuspalkkiot, urakkapalkat, bonukset</li> <li>• Työaikapankki</li> <li>• Varallaolo</li> <li>• Erilliset haittalisät</li> <li>• Yrityskohtaisen palkanerän jakaminen innovatiivisesti</li> <li>• Luottamusmieskorvaus</li> <li>• Talokohtainen palkkausjärjestelmä</li> <li>• Työnopastuskorvaus</li> </ul>
Yhteistoiminta	Joustot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulttuuri/liikuntasetelit</li> <li>• Merkkipäivämuistamiset</li> <li>• Työkykyä ylläpitävä ja kehittävä toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylimääräisten palvelusvuosipalkkioiden vaihtaminen vapaaksi</li> <li>• Sairauspoissaolo omalla ilmoituksella (1-3 päivää)</li> <li>• Luottamusmiesrakenne</li> <li>• Lomarahan vaihtaminen vapaaseen</li> </ul>

Kuvio 8. Hyvät kokemukset paikallisesta sopimisesta aihealueittain

Paikallisen sopimisen nykytila-analyysin perusteella voidaan päätellä, että paikallinen sopiminen ottaa huomioon henkilöstön, yrityksen ja toimipaikan tarpeet ja tilanteet, parantaa kilpailukykyä ja työmotivaatiota. Sekä henkilöstön että työnantajan edustajat haluavat pääsääntöisesti lisätä paikallista sopimista. Epäilijöitäkin on, sillä neuvotteluosapuolet kokevat epätasavertaisuutta, epätietoisuutta sopimisen mahdollisuuksista ja rajoituksista ja taitojen, tietojen, uskalluksen ja osaamisen olevan puutteellisia. Työmarkkinajärjestöjen yhteiselle kehittämisprojektille, jonka tavoitteena on tehdä yrityskohtaisen palkanerän kohdentamiseen ohjeistus, koulutusmateriaali ja järjestää koulutusta, on kemianteollisuudessa tarvetta.

Nykytila-analyysi auttaa projektiryhmää löytämään kehittämiskohteet ja kehittämään paikallista sopimustoimintaa työnantajien ja luottamusmiesten haluamaan suuntaan. Paikallisen sopimisen koettuihin haasteisiin, muun muassa siihen, että neuvotteluosapuolet kokevat taitonsa, tietonsa, uskalluksensa ja osaamisensa puutteellisiksi, suullisiin sopimuksiin, epätasavertaisuuteen, epätietoisuuteen sopimisen mahdollisuuksiin ja rajauksiin ja vaikeuteen löytää molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja, tulee ottaa huomioon ohjeistusta ja koulutusta suunnitellessa.

#### 2.4.4 SWOT yrityskohtaisen palkanerän jakamisesta

SWOT-analyysissä (kuvio 9) vahvuudet ja heikkoudet on arvioitu paikallisen sopimisen nykytila-analyysin perusteella ja uhat ja mahdollisuudet makroanalyyisin perusteella.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paikallisten osapuolten tahto lisätä paikallista sopimista</li> <li>• Ottaa huomioon henkilöstön, yrityksen ja toimipaikan tarpeet ja tilanteet</li> <li>• Suorituksen johtamisella parannetaan yritysten kilpailukykyä</li> <li>• Parantaa työmotivaatiota</li> <li>• Sopiminen paikallisesti paremmin kuin työehtosopimus vaatii</li> <li>• Nykyaikaista</li> <li>• Muutosten hallintaa</li> <li>• Sitoutuminen sopimuksiin</li> <li>• Voi kokeilla sopimista ja oppia seuraavaa kierrosta varten</li> <li>• Vähentää eriarvoisuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuvotteluosapuolet kokevat taitonsa, tietonsa, uskalluksensa ja osaamisensa puutteelliseksi</li> <li>• Sopimus voidaan kokea epätasa-arvoiseksi</li> <li>• Epätietoisuus sopimisen mahdollisuuksista ja rajoista</li> <li>• Sopiminen on työlästä, vie aikaa ja sitä kautta kallista</li> <li>• Vaikeus löytää molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja</li> <li>• Neuvotteluosapuolten epätasa-arvoisuus</li> <li>• Tulkintaerimielisyydet</li> <li>• Vanhat jännitteet</li> <li>• Heikko neuvottelukulttuuri</li> </ul>
Uhat	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenyritysten taloudellisen tilanteen heikkeneminen</li> <li>• Työn väheneminen tuotannon siirtymisen raaka-aineiden tai asiakkaiden lähelle johdosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi valmistava teollisuus vaatii uudenlaista johtamista</li> <li>• Palkitseminen nähdään johtamisen välineenä</li> <li>• Uuden sukupolven uudet arvot muuttavat työelämää</li> <li>• Työelämä ja palkitseminen kansainvälistyvät</li> </ul>

Kuvio 9. Yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen SWOT

SWOT osoittaa, että työtä yrityskohtaisen erän kohdentamisen vakiinnuttamiseksi on tehtävä paljon, mutta vahvuuksia muutoksen toteuttamiseen on. Osa uhkista pakottaa muutokseen, koska esimerkiksi yritysten taloudellisen tilanteen heikkeneminen vaatii uusia ratkaisuja. Paikallinen sopiminen on muutosjohtamista, ja paikallista sopimustoimintaa edistämällä saadaan yritysten paikallisten sopijaosapuolten neuvottelukulttuuria kehitettyä.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Toimintatutkimuksen vaiheet**

Toimintatutkimus on noin puolentoista vuoden pituinen kehitysprojekti (kuvio 10), joka on aloitettu syksyllä 2010 määrittelemällä tutkimusongelma ja tavoitteet visioksi. Tutkimusprojektin tavoite oli tässä vaiheessa pelkistetty yhteen lauseeseen: yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen edistäminen.

Syksyllä 2010 muodostettiin kaikista työmarkkinaosapuolista yhteinen projektiryhmä, jonka tavoitteena oli järjestää kemianteollisuuden työnantajien ja henkilöstön edustajille seminaari paikallisesta sopimisesta paikallisten sopijaosapuolten valmiuksien edistämiseksi. Seminaarien yhteydessä teimme kyselyn paikallisen sopimustoiminnan vahvuuksista, tulevaisuudesta ja heikkouksista. Kyselyn tuloksia käytin tämän kehittämishankkeen nykytila-analyysissä. Tarkempi kuvaus ja analyysi kyselyn tuloksista on kuvattu kappaleessa 2.4.3 Paikallinen sopiminen kemianteollisuudessa.





Kuvio 10. Tutkimuksen aikataulu

Tutkimusongelman ja tavoitteen selkiytyttyä, aloin muodostaa teoreettista viitekehystä paikallisesta sopimisesta, osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisesta sekä neuvotteluprosessista. Aluksi viitekehystenä oli myös palkitseminen, mutta totesin myöhemmin suorituksen johtamisen sisältävän kaiken oleellisen kehitysprojektin näkökulmasta. Lisäksi liian moni teoreettinen viitekehys saattaa hajottaa kehitystyön tarpeettoman laajaksi. Teoreettiseen viitekehykseen on päivitetty uutta tietoa jatkuvasti opinnäytetyön edetessä.

Työehtosopimusneuvotteluissa maaliskuussa 2011 työmarkkinaosapuolet sopivat yrityskohtaisen palkanerän suuruudesta ja jakotavasta. Pilottivaiheessa laadimme yhdessä paikallisille neuvotteluosapuolille käytännönläheisen ohjeistuksen neuvotteluprosessista ja sopimisesta.

Pilottivaiheen onnistumista mittasimme elokuussa 2011, jolloin teimme yhteisen kyselyn yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta. Neuvottelujen yhteydessä kokosimme jälleen edellisissä neuvotteluissa muodostetun projektiryhmän ja paransimme keväällä 2011 tehtyä ohjeistusta kyselyn tulosten perusteella. Lähetimme

ohjeistuksen työehtosopimusten allekirjoituspöytäkirjojen yhteydessä paikallisille neuvotteluosapuolille neuvotteluihin valmistautumista varten.

Joulukuussa 2011 teimme yhteisen koulutusmateriaalin yrityskohtaisen erän kohdentamisesta. Tammikuussa 2012 koulutimme kolmella paikkakunnalla yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta. Koulutustilaisuuksista pyysimme palautetta heti koulutustilaisuuksien jälkeen.

Maaliskuussa 2012 teimme seurantatutkimuksen yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta. Tämä seurantatutkimus kertoo, minkälainen vaikutus ohjeistuksen uudistamisella, koulutusmateriaalilla ja koulutuksilla yrityskohtaisen palkanerän kohdentamiseen oli.

Kehitysprojektin onnistumisesta ja kehitysprojektin jatkotoimenpiteitä varten haastattelin koulutusten jälkeen helmikuussa 2012 työmarkkinaosapuolten johtoa. Seurantatutkimuksen tuloksia ja puheenjohtajien haastatteluja käytetään yhdessä hyväksi jatkotoimenpiteiden suunnittelussa.

### 3.2 Tarkempien tutkimusmenetelmien kuvaus

Muodostimme kevään 2011 neuvottelukierroksella kaksi projektiryhmää, TEAMin kanssa yhden, jossa jäseninä olivat kehityspäällikkö Hannu Siltala ja työehtosihteerit Toni Laiho ja Marko Rosqvist TEAMista ja Kemianteollisuus ry:stä lisäkseni asiamies Timo Sarparanta. Toisessa ryhmässä työskenteli lisäkseni Pron kemian sopimusalavastaava Taru Reinikainen. Projektiryhmien tehtävänä oli laatia pilottiprojekti yrityskohtaisen erän kohdentamisen edistämiseen. Seminaarin yhteydessä tehdystä kyselystä kävi ilmi, että paikallisilla osapuolilla oli tahtoa lisätä paikallista sopimista. Heikkoutena paikalliset osapuolet näkivät muun muassa osaamisen puutteen ja epätasa-arvoisen neuvotteluaseman, jotka tuli ottaa huomioon kehitysprojektissa. Kokoonnuimme TEAMin kanssa kolme kertaa ja Pron kanssa kerran.

Varsinaisen kehitysprojektin tehtävänä oli parantaa paikallisen sopimisen ja osaamisen kehittämisen prosessia yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisessa pilottivaiheesta

saatujen kokemusten perusteella. Paransimme ohjeistusta ja suunnittelimme koulutukset aikatauluineen ja koulutusmateriaaleineen. Kehitysprojektissa oli sama rakenne ja kokoonpano kuin pilottivaiheessa, mutta nyt muodostimme kolmannen ryhmän Ylemmät toimihenkilöt YTN ry:n ja Kemianteollisuus ry:n kanssa, jossa jäseninä olivat lisäksi Seppo Järvenpää ja Jukka Siurua YTN:stä. Kokoonnuimme TEAMin kanssa kolme kertaa, joissa teimme pohjan koulutusmateriaaleille. Pron ja YTN:n kanssa kokoonnuimme kummankin kanssa kerran. Yhdistimme vielä yhteisellä sähköpostikokouksella koulutusmateriaalit ja koulutustilaisuuksien suunnittelun. TEAMin edunvalvontayksikön assistentti Asta Peltokukka hoiti koulutustilojen tarjouspyynnöt ja tilavaraukset kolmelle paikkakunnalle, Vantaalle, Tampereelle ja Kuopioon. Kemianteollisuus ry:n työmarkkina-assistentti Petra Kannonkari laati kutsun ajo-ohjeineen, ilmoittautumiset, vahvistukset ja palautekyselyn teon.

Kvantitatiivinen tutkimus tehtiin kaksi kertaa, pilottivaiheessa ja varsinaisen kehitysprojektiin päätyttyä. Kyselyssä ovat sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen osuus. Tein pohjan pilottivaiheen kyselyille ja sitä muokattiin yhdessä sähköpostitse sopivaan muotoon. Kysely tehtiin web-kyselyksi, jotta tietojen kerääminen on mahdollisimman vaivatonta. Työntekijöiden luottamusmiehillä ei ole välttämättä työpaikalla käytössään tietokonetta, joten TEAM lähetti kyselyt myös paperilomakkeilla, joiden tulokset TEAMin sihteeri syötti web-lomakkeelle. Muistutusviestiä ei lähetetty, sillä jäsenemme ovat edunvalvonnasta kiinnostuneita ja ymmärtävät pystyvänsä vaikuttamaan vastaamisella. Varsinaisen kehitysprojektin kysymyksiin lisättiin yhdessä kaksi kysymystä kehitysprojektiin valittujen toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseksi.

Haastattelin Kemianteollisuus ry:n työmarkkinajohtajaa Pekka Hottia sekä TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry:n puheenjohtajaa Timo Vallittua, Ammattiliitto Pro ry:n puheenjohtaja Antti Rinnettä ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry:n puheenjohtaja Pertti Porokaria paikallisen sopimisen hyödyistä ja haasteista, sopimukseen pääsemisen edistäjistä ja heikentäjistä ja paikallisen sopimisen tulevaisuudesta. Haastattelurunko on esitelty kappaleessa 5.5 Paikallisen sopimustoiminnan edistäminen.

### 3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata yksiselitteisesti ja oikeita asioita, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2004, 29.) Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden kysymykset johdin paikallisen sopimisen, osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisen ja neuvotteluprosessin teorioista. Kyselytutkimus tuo toistattaessaan yhteneväisen vastauksen, kun käytetään samoja teorioita.

Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia, ja kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen perinteisinä tutkimustyyppinä pidetään kokeellista tutkimusta eri lajeineen ja survey-tutkimusta. Englanninkielinen käsite survey tarkoittaa sellaista kyselyä, jossa aineistoa kerätään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla, eli standardoidusti, ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 188; Heikkilä 2004, 16.)

Kyselytutkimuksen etuina pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä helposti laaja tutkimusaineisto. Samaan aikaan voidaan kysyä usealta ihmiseltä monia eri asioita. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä ja analysoida tilastollisesti. Analyysi ja raportointi ovat helppoja, sillä on olemassa useita valmiiksi kehiteltyjä tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Vaikka kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten saaminen on nopeaa ja helppoa, voi tulosten tulkinta muodostua ongelmalliseksi. Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään tutkimuksen pinnallisuutta ja teoreettista vaatimattomuutta. Kyselytutkimuksen haittoina pidetään myös seuraavia tekijöitä:

- vastaajien suhtautuminen tutkimukseen; vastausten ja vastaajien huolellisuus ja rehellisyys
- annettujen vastausvaihtoehtojen onnistuminen; vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavoin
- vastaajien perehtyneisyys asiaan
- tutkijan tiedot ja taidot sekä käytetty aika lomakkeen tekemiseen.

Joissakin tapauksissa ongelmaksi saattaa muodostua kyselyyn vastaamattomuus. Tunnistamalla kvantitatiivisen kyselytutkimuksen haasteet etukäteen, voidaan epäonnistumisen riskiä pienentää. Lomakkeen suunnitteluun käytetty aika maksaa itsensä takaisin tulosten luotettavuutena. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Alhainen vastausprosentti voi olla ongelma etenkin posti- tai verkkokyselyssä. Suurelle yleisölle eli valikoimattomalle joukolle lähetetty lomake tuottaa yleensä tulokseksi parhaimmillaan 40 prosenttia lähetetyistä lomakkeista. Jos lomake lähetetään jollekin erityisjoukolle, ja jos kysely on kohdejoukon mielestä tärkeä, voi odottaa korkeampaa vastausprosenttia. Kaksi muistuttamista saattaa nostaa tulosta jopa 80 prosenttiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 191.)

Teoreettiseen taustaan käytetyt lähteet valitsin oman pitkän kokemuksen perusteella henkilöstöhallinnosta ja työmarkkina-asioista. Lehtiartikkelien valinnassa käytin EBSCO-tietokantaa. Useampi lähde käsitteli asioita samalla tavalla, joten teoria vahvistui mitä enemmän kirjallisuutta tutkin. Valittujen teorioiden perusteella loin teoreettisen viitekehyksen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteisiin pääsemiseksi. Kyselytutkimuksen kysymykset johdin teorioista ja tein sen kokonaistutkimuksena, kyselylomake lähetettiin kaikkiin jäsenyrityksiin ja työntekijäliittojen kautta luottamusmiehille.

Kyselytutkimuksen vastausprosenttia ei tarkkaan pystytä laskemaan, koska se muodostuisi neljän eri osapuolen luottamusmiesten ja työnantajien edustajien lukumäärästä. Työnantajajärjestö ei pidä erillistä rekisteriä henkilöistä, jotka vastaavat palkitsemisesta yrityksissä, vaan pyysimme yritystä itseään sopimaan vastaamisesta keskitetysti. Kyselytutkimuksen vastausasteen sijasta laskettiin vastausten kattavuus eli kuinka montaa kemianteollisuudessa työskentelevää henkilöä vastaus edustaa.

Reliabiliteetilla eli pysyvyydellä tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja että tutkimuksen tulokset ovat samoja toistettaessa.

Tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuutta samanlaisin tuloksin. Tieteellisiä tuloksia ei pidä yleistää muualle kuin tutkittavaan alueeseen. Yhden tutkimuksen tulokset eivät yhteiskunnan monimuotoisuuden ja muuttumisen vuoksi päde toisena aikana tai toisessa yhteiskunnassa. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko tai vastausprosentti on pieni. (Heikkilä 2004, 30.) Tutkimus aiotaan kuvata tarkasti siten, että se on toistettavissa omassa tai jossain toisessa organisaatiossa ja tulokseksi saadaan samantapainen tulos ja hyöty kuin tässä tutkimuksessa.

Tämä tutkimus rajataan päteväksi ainoastaan Suomen kemianteollisuudessa. Samoin tutkimus rajataan pätemään ainoastaan niihin kysymyksiin, joita tutkittaville on esitetty. Kattava kokonaistutkimus ja kyselyn korkea vastausprosentti nostavat tutkimuksen reliabiliteettia.

#### **4 Paikallinen sopiminen yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisessa**

Teoreettinen viitekehys muodostuu paikallisesta sopimisesta, osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisesta, projektiryhmän ammattitaidosta ja neuvotteluprosessista. Paikallisen sopimustoiminnan historian tunteminen on tärkeää, koska paikallisen sopimisen kulttuuri on Suomessa vielä varsin nuorta.

Osaamisen ja tiedon johtaminen liittyvät oppimisen prosessiin, jota tässä opinnäytetyössä katsotaan monitasoisesti. Nykytila-analyysin perusteella paikalliset osapuolet tarvitsevat tietoa ja osaamista paikallisen sopimisen taustoista, mahdollisuuksista ja rajoituksista. Työmarkkinaosapuolten on ymmärrettävä mitä tietoa paikalliset osapuolet tarvitsevat. Se luo uutta tietoa ja mahdollisuuksia paikallisille osapuolille itse luoda uutta tietoa. Suorituksen johtaminen liittyy yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen perusteisiin, sillä erää käytetään yrityksissä suorituksen johtamiseen.

Ilman neuvotteluprosessia ei synny sopimuksia. Jokainen henkilö käyttää omaa persoonaansa neuvotteluissa. Teoria auttaa ymmärtämään miten neuvottelussa voi päästä molempia osapuolia tyydyttävään tulokseen. Tunneäly on tärkeä neuvottelijoiden ominaisuus. Tunneälykkäät neuvottelijat pystyvät ratkaisemaan yhteisiä ongelmia ja luovat neuvotteluihin toisiaan kunnioittavan ja arvostavan ilmapiirin.

#### 4.1 Paikallinen sopiminen

Suomessa on pitkä historia kollektiivisesti sovituista työehtosopimuksista ja palkankorotuksista. Pohjoismaissa ja Euroopassa palkankorotuksista sovitaan miltei yksinomaan yrityksissä, ainoastaan minimipalkoista sovitaan kollektiivisesti. Työehdoista sopimisen malli on muuttumassa ja yksi muutoksen keskeinen piirre on se, että valtakunnallisten työehtosopimusten ohella asioista pyritään sopimaan paikallisesti. (Ylöstalo & Jukka 2011, 104.)

Paikallisessa sopimisessa työehdoista sovitaan yksilö-, ryhmä-, työpaikka- tai yrityskohtaisesti. Laajassa merkityksessä sopimuksia voidaan tehdä lakeihin, työehtosopimukseen ja normaaliin sopimusautonomiaan perustuen. Esimerkkejä normaalista sopimusautonomiaan perustuvasta sopimisesta ovat työpaikoilla suulliset sopimukset työaikojen alkamiseen ja päättymiseen tai taukoihin liittyvät asiat. Suppeassa merkityksessä paikallinen sopiminen on toisin sopimista valtakunnallisen työ- ja virkaehtosopimuksen sallimista tai määäämistä asioista. Suppeassa merkityksessä tarkoitettu sopimus tehdään henkilöstön edustajan ja työnantajan kesken ja koskee kollektiivisesti sopimuksen piirissä olevaan henkilöstöä. (Kairinen 2007, 159; Ylöstalo & Jukka, 2011, 104).

Seuraavassa kirjallisuuskatsauksessa käyn läpi paikallista sopimista suomalaisessa elinkeinoelämässä, oikeudellisia perusteita, paikallisen sopimisen hyötyjä ja haasteita ja paikallisen sopimisen osapuolten rooleja sopimustoiminnassa.

#### 4.1.1 Käytetty kirjallisuus

Paikallisen sopimisen suhdetta suomalaiseen työmarkkinamalliin kuvataan Timo Kauppisen vuonna 2005 kirjoittamassa kirjassa Suomen työmarkkinamalli. Paikallisen sopimisen teoria perustuu aiheesta löytyviin tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Professori Martti Kairinen Turun yliopistosta nimettiin tutkimaan ja kehittämään paikallisen sopimisen mahdollisuuksia 1990-luvun lamasta selviytymiseen. Kairinen on kirjoittajana useissa käyttämissäni artikkeleissa joko yksin tai tutkijaryhmässä. Paikallista sopimista on tutkittu Turun yliopistossa vuosina 2005–2008 ja työministeriön rahoituksella vuonna 2007. Molempia tutkimuksia käytetään lähteinä tässä kirjallisuuskatsauksessa.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain julkaisemassa työolobarometrissa tutkittiin ensimmäistä kertaa paikallista sopimista suomalaisessa työssä lokakuussa 2010. Paikallisen sopimisen yleistyminen ja siihen liittyvät uudet haasteet olivat taustalla, kun paikallinen sopiminen otettiin ensimmäistä kertaa mukaan. Tietoja on kerätty kahdesta yleisimmin paikallisesti sovittavasta asiasta, työaikajärjestelyistä ja palkkauksesta.

#### 4.1.2 Paikallinen sopiminen suomalaisessa elinkeinoelämässä

Paikallinen sopiminen on sopijaosapuolten tarpeisiin, hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa toimintaa. Paikallisesta sopimisesta on tullut merkittävä ja monipuolinen keino normittaa yrityksissä työehtoja ja työoloja yleisten säätelykeinojen, eli työlainsäädännön ja työehtosopimusten lisäksi. Kun asioista sovitaan työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken, toimintatapa tuottaa onnistuessaan hyötyjä molemmille osapuolille ja sitä kautta koko yhteiskunnalle. (Kairinen & Uhmavaara & Murto 2008, 10.)

Suomessa elettiin syvää lamaa 1990-luvulla. Silloinen Neuvostoliito hajosi ja Suomen ja Neuvostoliiton bilateraali kauppaan perustuva Suomen teollisuus ja työelämä olivat rakenteellisten muutosten edessä. Joka viides suomalainen työikäinen oli työtön. Työmarkkinoiden joustoja tarvittiin 1990-luvulla lamasta selviytymiseksi. Lama synnytti joustavat organisaatiot, tulosityksiköt sekä timantti- ja henkariorganisaatiot. Konserneissa oli erilaisia joustavia tulosityksiköitä. Työmarkkinajärjestöt purkivat



työaikarajoituksia. Uusina asioina 1990-luvulla joustojen kehittämisessä esille nousivat monipuoliset työajat sekä työn ja perhe-elämän yhdistäminen. (Kauppinen 2005, 211–212.)

Asiakastarpeet, kansainvälistyminen, työvoiman ikääntyminen, monimuotoistuminen, joustavat organisaatiot, suora osallistuminen ja tulospalkkiot tekevät keskitetystä työmarkkinasopimisesta vaikeaa (Kauppinen 2005, 211–212). Paikallinen sopiminen on muutosjohtamista, joka on sopijaosapuolten tarpeisiin, hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa toimintaa (Kairinen ym. 2008, 10).

Paikallisen sopimisen mahdollisuuksia on kehitetty ottamalla valtakunnallisiin työehtosopimuksiin määräyksiä, jotka mahdollistavat eräiden työehtosopimusasioiden toisin sopimisen. Paikallisen sopimisen piirissä on monia tärkeitä asiaryhmiä, kuten palkkaan, työaikaan, lomiin, toimenkuviin, henkilöstön asemaan, työsuhdeturvaan ja yhteistoimintamenettelyyn liittyvät asiat. (Kairinen 2007, 158, 161). Palkkajärjestelmistä ja tulospalkkioista sopiminen on yleistä. Paikallinen sopiminen käsittää myös työn ja tuotannon organisointia, organisaation kehittämistä, tuottavuuden parantamista ja koulutukseen osallistumista. (Kauppinen 2005, 211–212).

Valtakunnalliset työehtosopimukset ovat edelleen yleisin sopimisen tapa. Jos paikallinen sopiminen tulkitaan suppeasti, eli paikallisia sopimuksia tehdään työ- ja virkaehtosopimusten määräyksistä, sopimusten piiriin kuuluvien palkansaajien osuus oli syksyllä 2010 palkka-asioissa 15 prosenttia ja työaikoihin liittyvissä asioissa 18 prosenttia. Noin neljännes palkansaajista sanoo sopineensa näistä yksilöllisesti. Joka toisen palkansaajan palkkaus perustuu pelkästään työehtosopimukseen ja työaika koskevista sopimuksista vastaava osuus on 42 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.) Työaikajärjestelyissä paikallinen sopiminen on vähentänyt selvästi pelkkiin yleissopimukseen nojautumista (Ylöstalo & Jukka 2011, 109).

#### 4.1.3 Paikallisen sopimisen oikeudelliset perusteet

Sopiminen on toimintaa, joka tähtää sopimuksen aikaansaamiseen. Yksipuolinen päätös ei ole sopimus, mutta toiselta osapuolelta hankittu hiljainenkin suostumus tai

lupa voidaan lukea sopimuskäsitteen piiriin. Keskeistä paikallisen sopimisen määritelmässä on, että paikallisella sopimisella siirretään sopimusvaltuuksia lähemmäs ehtojen soveltamisen osapuolia, jolloin erityistarpeet on mahdollista ottaa huomioon sopimusten sisällössä. (Kauppinen 2005, 208.)

Työaikalaissa, työsopimuslaissa, vuosilomalaissa ja yhteistoimintalaissa on eräitä nimenomaisia säännöksiä paikallisesta sopimisesta ja lakien säännöksistä poikkeamisen mahdollisuuksista. Valtakunnallisiin työ- ja virkaehtosopimuksiin sisältyy määräyksiä, joista on mahdollista sopia toisin. Ellei paikallisen sopimisen alueeseen kuuluvista asioista sovita paikallisesti, noudatetaan valtakunnallisessa työehtosopimuksessa olevaa toissijaista määräystä; tätä kutsutaan perälaudaksi. Työehtosopimuksissa voi olla myös määräyksiä, joissa asetetaan rajoja tai raameja sille, missä puitteissa paikallisen sopimuksen tulisi pysyä; tätä kutsutaan sivulaudaksi. Esimerkiksi työajoissa sovittaessa, tulee pysyä tietyissä rajoissa ja työajan tasoittua jonkin ajan kuluessa. (Kairinen 2007, 166–165.)

Sopimuksen voimassaolon voivat paikalliset osapuolet sopia täysin vapaasti. Paikallisia sopimuksia tehdään joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassaoleviksi, jolloin sopimus on irtisanottavissa irtisanomisaikaa noudattaen. (Kairinen 2007, 165.) Paikalliset sopimukset voivat olla myös kertaluonteisia sopimuksia, kuten esimerkiksi sovittaessa yrityskohtaisen erän kohdentamisesta.

Silloin kun paikallinen sopiminen perustuu valtakunnalliseen työehtosopimukseen, tulee paikallisesta sopimuksesta valtakunnallisen työehtosopimuksen osa. Perinteinen määräajaksi sovittu työehtosopimus muuttuu tällöin joustavammaksi, jäsenten muuttuviin tarpeisiin soveltuvammaksi. Muutamat työehtosopimusmääräykset edellyttävät paikallisesti tehtyjen sopimusten saattamista työmarkkinaosapuolten tietoon tai joskus jopa alistamista työmarkkinaosapuolten hyväksyttäväksi. (Kairinen 2007, 166.)

Työehtosopimukseen perustuva paikallinen sopiminen on järjestäytyneiden työnantajien jäsenetu. Järjestäytymättömät työnantajat saattavat työehtosopimusten yleissitovuuden takia olla velvollisia noudattamaan tiettyjä valtakunnallisten työehtosopimusten määräyksiä. Pelkästään yleissitovuuden perusteella

valtakunnalliseen työehtosopimukseen sidottujen työnantajien mahdollisuus sopia työehtosopimuksissa olevista joustoista on ongelmallista silloin, kun työlainsäädäntö sallii poikkeamisen lakinormista vain työehtosopimusluonteisella sopimuksella. Poikkeaminen laista paikallisesti sopien ei ole mahdollista järjestäytymättömissä yrityksissä pelkästään yleissitovuussäännöksen perusteella, sillä yleissitovuussäännöksellä on yksipuolinen ja vain työnantajaa velvoittava luonne. (Kairinen 2007, 166–167.)

#### 4.1.4 Paikallisen sopimisen hyötyjä

Paikallisen sopimisen arvioidaan parantavan työorganisaatioiden toiminnan joustavuutta ja tuottavuutta, henkilöstön työehtoja, työhyvinvointia, työilmapiiriä ja luottamusta (Ihalainen & Kivelä & Uhmavaara & Kairinen 2008, 158; Kairinen 2008, 2; Kairinen ym. 2008, 127.) Työolot ja tarpeet otetaan joustavammin ja paremmin huomioon ja jopa ennakoiden yrityksissä, joissa on paikallista sopimista kuin pelkästään työehtosopimuksen määräyksiin perustuvilla työpaikoilla. Henkilöstöä osallistetaan, heidän kokemuksensa ja näkemyksensä otetaan käyttöön. (Ylöstalo & Jukka 2011, 113.)

Paikallisessa sopimisessa on kysymys osapuolten hyötyyn ja luottamukseen perustuvasta muutoksen hallinnasta. Paikallisia sopimuksia syntyy usein joustamisen tarpeista, mutta samalla henkilöstön asemaa ja etuja pyritään turvaamaan. Paikallisesta sopimisesta on koettu olevan hyötyä henkilöstölle ja etenkin yrityksen tuottavuudelle ja kannattavuudelle. Mitä enemmän luottamusmiehet osallistuvat työpaikkansa kehittämistoimintaan, sitä myönteisimmiksi he kokevat paikallisen sopimisen vaikutukset. (Kairinen 2007, 163.)

Työpaikat, joissa on paikallisesti sovittu palkkaukseen liittyvistä asioista, saivat Työolobarometrissa vuonna 2010 selvästi positiivisempia arvioita kuin työpaikat, joilla on noudatettu pelkästään valtakunnallisia työehtosopimuksia. Palkkauksen oikeudenmukaisuuteen, oikeista asioista palkitsevuuteen ja palkan kilpailukykyisyyteen oltiin selvästi tyytyväisempiä yrityksissä, joissa palkoista sovitaan paikallisesti. Yksilöllistä sopimusta koskeneet arviot olivat selvästi myönteisempiä kuin muiden sopimistapojen arviot. (Ylöstalo & Jukka 2011, 115.)

Vuosina 2008–2011 työministerinä toiminut Anni Sinnemäki toteaa, että mikäli henkilöstö on mukana sopimassa palkkaukseensa liittyvistä asioista joko paikallisen sopimuksen kautta tai yksilöllisesti, lopputulokseen ollaan selvästi tyytyväisempiä kuin jos palkoista on sovittu pelkästään yleisin työehtosopimuksin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011).

#### 4.1.5 Paikallisen sopimisen haasteita

Paikallista sopimista on kehitetty jo 15 vuotta, mutta sen suuntaus näyttäisi kehittyvän vielä edelleen. Työnantajapuolen edustajien enemmistö kannattaa sopimismahdollisuuksien laajentamista, mutta henkilöstön edustajista vain kolmasosa kannattaa laajentamista. (Kairinen ym. 2008, 10–11.)

Henkilöstön edustajista suurin osa on kokenut neuvotteluaseman olleen epätasa-arvoinen. Sopimisen tasavertaisuudella tarkoitetaan osapuolten kokemia osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia paikallisesti sovittaessa. Täydellistä tasavertaisuutta ei työoikeuden perusasetelmasta oikeastaan voida saavuttaakaan, mutta luottamusmiesten mielestä on parempi neuvotella kuin antaa työnantajan määrätä yksipuolisesti. (Kairinen 2007, 164.)

Työnantajalla on työsuhteen luonteesta johtuen henkilöstön edustajia suuremmat valtuudet vaikuttaa päätöksentekoon organisaatioissa. Toimipaikallaan tehtyjen sopimusten sisältöön esimerkiksi työaika-asioissa, työnantajista 80 prosenttia ja henkilöstön edustajista 48 prosenttia olivat kokeneet voineensa vaikuttaa. Tästä huolimatta paikallisen sopimisen tulokset kuitenkin koetaan usein myönteisiksi. (Kairinen ym. 2008, 10, 115, 119, 127.)

Paikallinen sopiminen lisää ristiriitoja ja paineita avoimuuteen johdon ja henkilöstön välisissä suhteissa. Paikallinen sopimisen tuo tullessaan asioita, joista pitäisi kyetä keskustelemaan työpaikoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

#### 4.1.6 Paikallisten sopijaosapuolten roolit

Palkansaajien puolella luottamusmiesten rooli on paikallisessa sopimisessa tärkeä. Luottamusmiehet tai luottamushenkilöt ovat mukana paikallisen sopimisen valmistelu- ja neuvotteluvaiheessa. Yksilöllisiä työsopimustilanteita lukuun ottamatta luottamusmiehet ovat sopijaosapuolina paikallisissa sopimuksissa. Paikallinen neuvottelu- ja sopimustoiminta on yleensä työnantajavetoista ja työnantajilla on parempi mahdollisuus vaikuttaa sopimuksen sisältöön kuin henkilöstön edustajilla. (Kairinen 2007, 163–164.)

Paikallinen sopiminen on monitulkintainen asia, jota tällä hetkellä vasta opetellaan työpaikoilla. Yli kolmanneksella palkansaajista ei ole luottamusmiestä. Työpaikoilla, joissa ei lainkaan ole luottamusmiestä tai työntekijöiden edustajaa, yksilöllinen sopiminen on lähes kaksi kertaa yleisempää kuin työpaikoilla, joilla on ammattiyhdistysluottamusmies. Tilanne, jossa työnantaja määrää työajoista yksipuolisesti, on tavallisin työpaikoilla, joissa on valittu muu kuin ammattiyhdistysluottamusmies. (Ylöstalo & Jukka 2011, 111.)

Suurissa yrityksissä paikallinen sopiminen on tavallista, siellä sitä hoitavat päätoimiset luottamusmiehet ja esimiehet (Kauppinen 2005, 2011; Ylöstalo & Jukka 2011, 109). Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kaivataan tukea neuvottelukäytäntöihin ja sopimusmalleja. Työmarkkinaosapuolilta paikallinen sopiminen vaatii esimiesten ja luottamusmiesten osaamisen kehittämistä ja työehtosopimusten kehittämistä paikallista sopimustoimintaa tukevaksi. (Kauppinen 2005, 211–212.)

Paikallisen sopimisen yleistyminen ja laajentuminen asettavat neuvottelujen osapuolille yhä kasvavia osaamisvaatimuksia. Työmarkkinajärjestöt ovat keskeisessä asemassa paikallisen sopimisen puitteiden luomisessa ja osaamisen kehittämisessä. (Uhmavaara 2010, 177.) Joukkovoima työpaikoilla edellyttää koko ammattijärjestön taustatukea, sopimuksia, joilla työnantaja veloitetaan sopimaan ja neuvottelemaan työntekijöiden edustajien kanssa työpaikoilla (Ryynänen 1995, 98–99).

#### 4.1.7 Yhteenveto paikallisesta sopimisesta

Paikallinen sopiminen on Suomessa suhteellisen uutta ja neuvottelukulttuuri on vasta muotoutumassa. Paikallinen sopiminen on dynaamista, kasvattaa tuottavuutta, sillä pystytään ottamaan huomioon yrityksen ja henkilöstön tarpeet ja se luo keskinäistä luottamusta ja työhyvinvointia. Yrityksissä, joissa palkoista sovitaan paikallisesti, palkkauksen oikeudenmukaisuuteen, oikeista asioista palkitsevuuteen ja palkan kilpailukykyisyyteen ollaan selvästi tyytyväisempiä kuin yrityksissä, joissa palkat muodostetaan työmarkkinaosapuolten neuvottelemien palkankorotusten perusteella. Paikallinen sopiminen on turvallista, sillä paikallisista sopimuksista tulee osa työehtosopimusta.

Paikallisen sopimisen esteenä on neuvottelijoiden kokemus epätasa-arvoisuus. Neuvotteluasemasta ja lain ja työehtosopimusten tulkintoikeudesta johtuen aivan täydellistä tasa-arvoisuutta ei voi ollakaan, mutta Pohjoismaat ja Saksa osoittavat, että tasa-arvoisemmaksi päästään neuvottelukulttuurin kehittämisellä ja yhteisellä tahdolla löytää yhteinen lopputulos.

Paikallisten neuvotteluosapuolten tahto tehdä sopimuksia, neuvottelutaidot ja tiedot paikallisen sopimisen oikeudellisista perusteista, mahdollisuuksista ja rajouksista ovat edellytys paikallisen keskinäisen luottamuksen rakentumiselle ja paikalliselle sopimustoiminnalle.

#### 4.2 Osaamisen, tiedon ja suorituksen johtaminen

Yrityksen liiketoiminnan menestymiseen vaikuttaa henkilöstön ja tärkeimpien liikekumppaneiden osaaminen. Kun tulosten on parannuttava jatkuvasti suhteessa kilpailijoihin, on organisaation ja henkilöstön suoritusten parannuttava samassa vauhdissa tai mieluummin ennakoivasti. Suoritukset ovat riippuvaisia osaamisesta. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. Osaamisesta on tullut yksi organisaation menestystekijä. (Sydänmaalakka P. 2004, 16.)

Tulevaisuudessa työelämä muuttuu. Sieltä puuttuvat tarkat ohjeet ja mallit, tietotyön elementit siirtyvät kaikkiin tehtäviin, elokuvateollisuuden projektimalli yleistyy, suuri osa johtaa itse itseään ja työurat pilkkoontuvat. Tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät kansainvälisesti toimimisen osaamiseen, liiketoiminta-, verkosto-, teknologia-, palvelu- ja ympäristö-osaamiseen, käyttäjäymmärrykseen sekä kokeilevan suunnitteluprosessin taitamiseen. (EK 2010, 7–26.)

Paikallisesta sopimisesta todettiin kappaleessa 4.1., että yleistyminen ja laajentuminen asettavat neuvottelujen osapuolille yhä kasvavia osaamisvaatimuksia paikallisen sopimisen asiakysymyksissä ja neuvottelutaidoissa. Työmarkkinaosapuolten tehtävänä on arvioida työelämän muutosta ja luoda mahdollisuuksia uusiin paikallisen sopimisen mahdollisuuksiin.

Johtamisen perusprosesseja ovat osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja suorituksen johtaminen. Seuraavassa kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen osaamisen ja tiedon johtamisen näkökulmasta paikallisen sopimistoiminnan ja neuvottelutaitojen osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamisen näkökulmasta yrityskohtaisen palkanerän kohdentamista.

#### 4.2.1 Käytetty kirjallisuus

Osaamisen johtamisesta on kirjoitettu 1980-luvulta alkaen lukuisia kirjoja ja artikkeleja. Käytin kirjallisuuskatsauksessani pääosin suomalaisia kirjallisuuslähteitä. Opiskelin Leena-Maija Otalan johdolla Stadia ammattikorkeakoulussa osaamisen johtamisen erityisopinnot 2000-luvun alussa. Hän sai minut laajentamaan ymmärtämystäni osaamisen johtamisen osaamiskartan tekemisestä strategisen osaamisen johtamiseen. Pentti Sydänmaalakan Älykäs johtajuus -kirja laajensi edelleen ymmärtämystäni osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamiseen. Nämä ovat johtamisen ydinprosesseja, joiden avulla yritys voi muuttua nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Johtoajatuksenani on myös osaamisen johtaminen tulevaisuuden tarpeista, josta Oivallus-hankkeen raportti kertoo.

Valitsin kirjallisuuskatsaukseen 2000-luvulla kirjoitetut Leena-Maija Otalan Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa, Pentti Sydänmaalakan Älykäs organisaatio ja Riitta

Viitalan Johda osaamista! -kirjan. Tiedon syntymistä kuvatessani käytin David Kolbin vuonna 1984 luomaa kokemuksellisen oppimisen kehää ja Nonakan ja Konnon artikkelia hiljaisen tiedon syntymisestä niin sanotussa ba-tilassa 1990-luvun loppupuolelta.

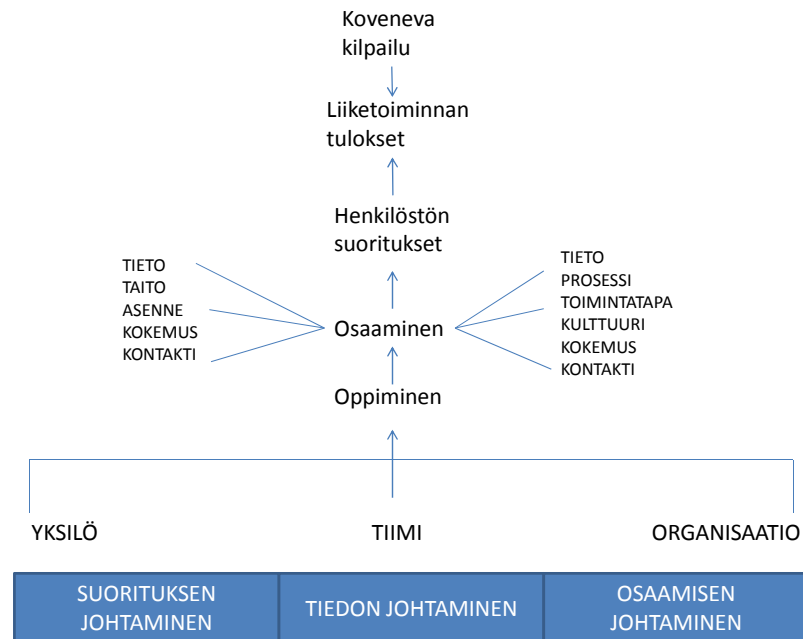
Suorituksen johtamisesta kirjoittaessani käytin niin ikään 2000-luvun kirjallisuutta. Pertti Sydänmaalakan Älykäs johtajuus kertoo suorituksen johtamisesta prosessina. Suorituksen arvioinnista ja henkilökohtaisen palkanosan muodostamisesta kertovat Carita Lahden, Saara Tarumon ja Matti Vartiaisen kirja Palkkausjärjestelmien kehittäminen, Martti Helsilän Suoritusarviointi, EK-SAK ja EK-STTK:n tuottavuustyöryhmien Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät ja kemian alan toimihenkilöiden ja työntekijöiden palkkausjärjestelmien ylläpito-ohjeet.

Sain työskennellä 2000-luvun alkupuolella yrityksen edustajana Carita Lahden johtamassa projektissa Samanpalkkaisuuteen palkkausjärjestelmä uudistuksin ja olla mukana kirjoittamassa kirjaa Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät vuonna 2011. Kemian alan palkkausjärjestelmien ylläpito-ohjeiden päivitys kuuluu työhöni ja samalla kun käytin niitä kirjallisuuskatsauksessa, opin lisää suorituksen arvioinnista ja sain ideoita oppaiden päivitykseen. Näin pääsin soveltamaan uuden tiedon syntymisen teoriaa opinnäytetyötä kirjoittaessani.

#### 4.2.2 Organisaation kilpailukyvyn kehittäminen

Työelämän kehittymistä ohjaa voimakkaimmin yritysten ulkopuolelta tuleva muutospaine. Yritykset ja ihmiset, jotka pystyvät uusiutumaan muutoksen tahdissa, jopa ennakkoiden, ovat menestyjiä. Osaamista kehittävä organisaatio on haluttu yhteistyökumppani ja työnantaja, ja sen on helppoa verkostoitua toisten organisaatioiden kanssa. Toimivien verkostojen avulla yritys pysyy koko ajan kehityksen kärjessä. (Ojala, 2002, 26–27, 43, 206.)





Kuvio 11. Organisaation kilpailukyvyyn kehittäminen (Sydänmaalakka 2004, 17.)

Yrityksen johtaminen perustuu kolmeen johtamisen osaan: osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen ja suorituksen johtamiseen (kuvi 11). Parantamalla suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen prosesseja pystymme yhdistämään organisaation kasvun, tehokkuuden ja yksilön hyvinvoinnin (Sydänmaalakka 2004, 17.) Seuraavaksi tarkastelen näitä johtamisen osia kutakin erikseen.

#### 4.2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva ja tavoitteellinen osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään (Sydänmaalakka 2004, 133). Strategiassa määriteltiin aiemmin mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua. Nyt on sen lisäksi kysyttävä, millaista osaamista kilpailuedun saavuttamiseen tarvitaan (Viitala 2005, 63). Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista (Sydänmaalakka 2004, 133).

Strateginen osaaminen on valitun kilpailustrategian toteutumiselle elintärkeää. Tällaisesta osaamisesta käytetään käsitettä ydinosaaminen tai ydinkyvykyys, *core competence*. (Viitala 2005, 63.) Ydinosaaminen on sellaista organisaation syvällistä

osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja joka muodostaa yrityksen kilpailukyvyyn. Se muodostuu ja kehittyy organisaation oppimisen tuloksena, eikä yksittäinen työntekijä voi viedä ydiosaamista lähtiessään yrityksestä. (Ojala, 2002, 207–208.) Yrityksen menestymisen kannalta ydiosaamisalueeseen liittyvä osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeää. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi linkittää organisaation ydiosaamisalueisiin.

Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta, kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla (Sydänmaalakka, 2004, 51). Yksilön kannalta osaamisen kehittäminen on oman markkina-arvon kasvattamista, muuttuvan maailman haasteisiin vastaamista ja oman työkyvyn ylläpitämistä. Ilman tahtoa ja tunteita oppiminen ei ole tehokasta. Yksilön menestymisen ratkaisee asenne. Työelämässä tarvittava asenne koostuu uskosta omiin kykyihin, ylpeydestä työhön, avoimuudesta ja tilan antamisesta muille sekä kyvystä nähdä suuremmat tavoitteet tekemisen taustalla. (EK 2010, 26.)

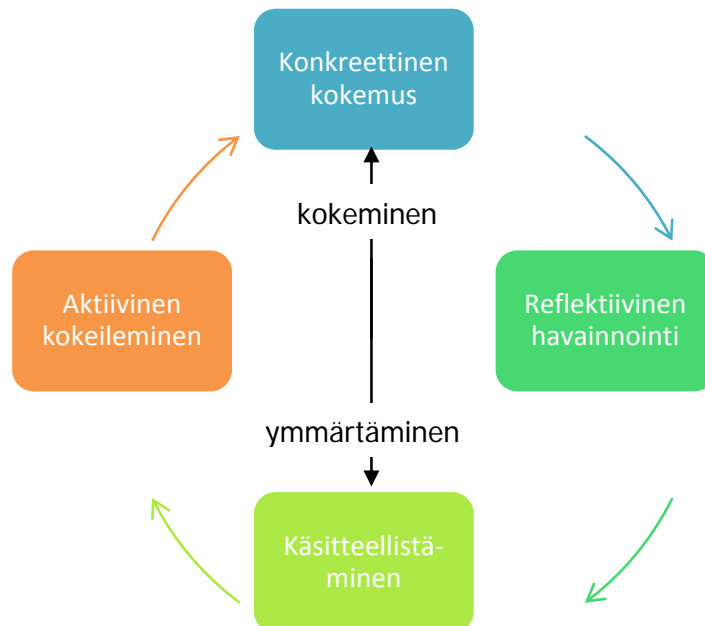
Oppiminen on hyvä nähdä taitona, jota voi kehittää. Oppiminen on prosessi, jossa osaaminen luodaan muokkaamalla kokemuksia. Lähtökohtana ovat yksilön kokemukset, joita arvioidaan ja joista kerätään tietoa. Tämän jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Seuraava vaihe on tiedon soveltaminen käytäntöön ja kokeileminen erilaisissa yhteyksissä. (Sydänmaalakka 2004, 51.)

#### 4.2.4 Tiedon johtaminen

Tiedon johtamisen tavoitteena on tiedon tehokas soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu asettaa sekä yksilölle että organisaatiolle suuria haasteita, miten pystyä jäsentämään tätä jatkuvasti kasvavaa tietotulvaa. Tiedon on oltava merkityksellistä ja sitä on pystyttävä soveltamaan käytäntöön, tiedon määrällä ei ole merkitystä. (Sydänmaalakka 2004, 179–186.)

Yksilön kokemuksellisessa oppimisessa tieto syntyy kokemuksen muuntumisen kautta. Oppimisen edellytyksenä on oman kokemuksen käsitteleminen, ymmärtäminen ja ymmärtämisen muuttaminen sovellettavaan muotoon. Yksilö oppii tunteisiin, havainnointiin, käsitteellistämiseen ja toimintaan painottuvissa oppimisympäristöissä.

Oppimisprosessista muodostuu kehä (kuvio 12), jossa kokemusta käsitellään abstraktin käsitteellistämisen, pohdiskelevan havainnoinnin ja aktiivisen toiminnan avulla niin, että näitä kaikkia on mukana jokaisessa oppimistilanteessa (Kolb, 1984, 41–42). Kokemuksellisen oppimisen kehä on kuvattu seuraavassa kuviossa 12.

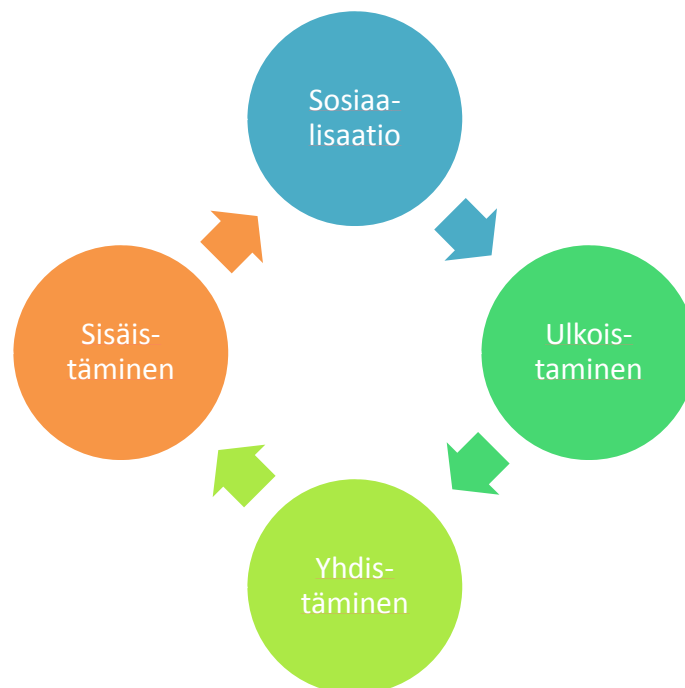


Kuvio 12. Kokemuksellisen oppimisen kehä (Kolb 1984, 42.)

Tiedon johtaminen määritellään prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi. (Sydänmaalakka 2004, 181.) Nonaka ja Takeuchi tekivät tunnetuksi 1990-luvun loppupuolella hiljaisen tiedon, *tacit knowledge* ja näkyvän tiedon, *explicit knowledge*. Hiljaista tietoa on esimerkiksi asiakaspalvelussa ja neuvottelutaidoissa. Toiset vain onnistuvat neuvotteluissa ja toiset eivät. Tuntuu, että me vain osaamme asioita, mutta on vaikeaa selittää muille miten sen teemme. Näkyvä tieto on dokumentoitu ja sitä voidaan siirtää helposti organisaation sisällä tai ihmisiltä toisille.

Hiljainen tietovarasto on yleensä paljon suurempi ja tärkeämpi kuin osataan ajatella. Näiden kahden tietovaraston keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. Uuden tiedon luomista kuvaavia prosesseja ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Sydänmaalakka 2004, 197.)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Konno käyttävät hiljaisen tiedon yhteydessä käsitettä ba, jolla he tarkoittavat tiedon liittymistä johonkin yhteyteen. Ba voidaan ymmärtää sellaisena yhteisenä tila-avaruuksena, joka tarjoaa perustan henkilökohtaisen tai yhteisen tiedon muodostamiselle ja luomiselle. Ba voi olla fyysinen tila, kuten toimisto, virtuaalinen tila, kuten sähköposti tai mentaalinen tila, kuten yhteiset kokemukset. Ba voi olla edellisten mikä hyvänsä yhdistelmä. Ba on tilana monella eri tasolla, jota Nonaka ja Konno kutsuvat bashoksi. Yksilöiden ba on tiimi, tiimien ba organisaatio, organisaation ba on markkinaympäristö ja niin edelleen. (Nonaka & Konno 1998, 40–41.) Kolbin teoriasta tämä eroaa siten, että tiedon syntyminen on liitetty vahvasti vuorovaikutuksessa syntyvän tilaan.



Kuvio 13. Uuden tiedon luomisen sykli (Nonaka & Konno 1998, 43).

Hiljaisen tiedon vaiheittaista kehittymistä tarkastellaan sen syntyvaiheesta (sosiaalisointi) ulkoistamisvaiheen ja yhdistämisen vaiheen kautta tiedon sisäistämiseen, jolloin sitä käytetään ja sovelletaan (kuvio 13).

Sosiaalisointi tarkoittaa tässä oppimista kokemuksista ja mallista. Yksilöt jakavat tunteita, mielikuvia ja kokemuksia ba-tilassa, joka on yhdessä olemista, yhteistä ajankäyttöä, samassa ympäristössä elämistä. Yksilö kokee yhteyttä toiseen ihmiseen ja

osaa asettua hänen asemaansa, voidaan kaataa henkisiä raja-aitoja ihmisten välillä. Toimintamallit siirtyvät henkilöiltä toisille seuraamisen ja yhdessä tekemisen kautta. Tämä prosessi syntyy tekemisessä ja kahden tai useamman ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa, perinteisesti mestari-oppipoika-asetelmassa, jossa opitaan sanallisista ohjeista, havainnoimalla ja matkimalla. Sosialisatiossa ei siirretä vain tietoja ja taitoja, vaan myös toimintamalleja, normeja ja arvoja. Henkilöstä tulee oman ymmärryksensä kautta opitun muokkaaja ja täydentäjä. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on laajennettava omaa tietoisuuttaan ja otettava vastaan toisen osapuolen hiljaista tietoa. (Sydänmaalakka 2004, 197; Viitala 2005, 168–169; Nonaka & Konno 1998, 42.)

Ulkoistamisessa toimintamalleja ja muuta olemassa olevaa tietoa tai uutta tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä ja siinä muutetaan hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi siten, että muutkin ymmärtävät sen. Tiedon luominen on tietoisempaa kuin sen syntyminen hiljaisen tiedon vaiheessa. Keskustelut, osanottajien mentaaliset mallit ja taidot muunnetaan yhteisiksi käsitteiksi. Vuorovaikutuksessa yksilöt jakavat mielikuvia toistensa kanssa ja reflektovat ja analysoivat omiaan. Tieto tehdään näkyväksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti. Tiedon muuttaminen näkyväksi voi tapahtua esimerkiksi kehittämispalavereissa tai työtiimeissä, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia. (Sydänmaalakka 2004, 198; Viitala 2005, 168–169; Nonaka & Konno 1998, 43.)

Yhdistäminen on vaihe, jossa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi opasteiksi toiminnalle vuorovaikutuksessa virtuaalisessa maailmassa fyysisen tilan ja ajan sijasta. Siinä yhdistetään erilaisia käsitteitä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistely tarkoittaa myös tiedon jalostamista. Yhdistämisvaihe antaa organisaatiolle luvan toimia, se on ikään kuin tehdyn sopimuksen soveltamista. (Sydänmaalakka 2004, 198; Viitala 2005, 168–169; Nonaka & Konno 1998, 45.)

Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. Tämä merkitsee myös poisoppimista vanhasta ja kokeiluvaihetta, jossa uusi asia tai toimintamalli vähitellen otetaan käyttöön ja siitä kokemuksen kautta mallin tekemisen pohjaksi. Kun sisäistämme tiedon, määrittelemme sen itsellemme uudelleen omalla tavallamme, jolloin se muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Sisäinen prosessi johtaa

yksilön uudistumiseen ja tukee sitä kautta koko organisaation uudistumista. Prosessissa näkyvästä tiedosta tulee organisaation hiljaista tietoa. (Sydänmaalakka 2004, 198; Viitala 2005, 168–169; Nonaka & Konno 1998, 45.)

Oppiminen ei tapahdu suoraviivaisesti siirtymällä vaiheesta toiseen, vaan palaamalla välillä edelliseen vaiheeseen ja takaisin. Mitä tehokkaammin yritys oppii hallitsemaan näiden vaiheiden kautta etenevää oppimista systemaattisesti, sitä tehokkaammin se jatkossa oppii. Kehitys siis muodostaa laajenevan oppimissyklin. (Viitala 2005, 168–169).

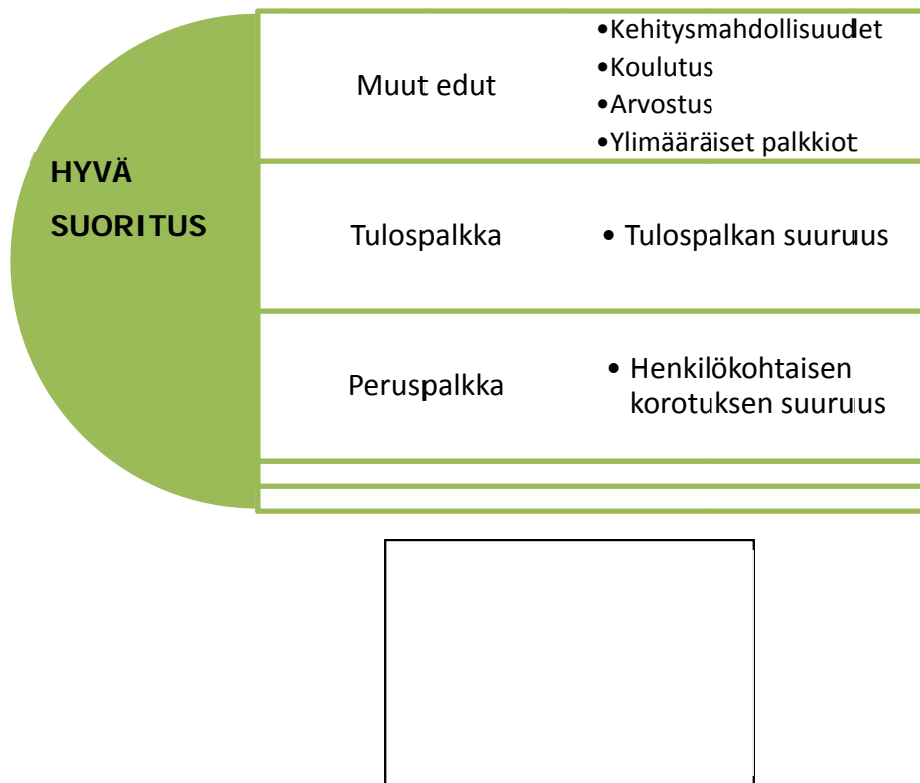
#### 4.2.5 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen prosesseista tärkein ja luo edellytykset monelle muulle henkilöstöjohtamisen prosessille. Suorituksen johtamisessa on keskeistä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät mikä on toiminnan tarkoitus ja avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. (Sydänmaalakka 2004, 81–82.)

Suorituksen johtamisen ajatuksena on johtaa suoritusta yhtä aikaa yksilön, organisaation ja ympäristön näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, miten hän pystyy näkemään oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta ja miten oma toiminta auttaa yritystä kohti visiota. Suorituksen johtamisprosessin tulisi tarjota yksilölle mahdollisuus kehittää omaa suoritustaan ja osaamistaan. Organisaation näkökulmasta suorituksen johtaminen on tavoitteiden yhtenäistämistä, jokainen yksilön tavoite on samansuuntainen koko organisaation tavoitteiden kanssa. Ympäristön näkökulmasta suorituksen johtamisessa on tärkeää, miten organisaation arvot, kulttuuri ja organisaatiomuoto tukevat suunnittelu- ja kehityskeskusteluja ja palautteen antamista ja vastaanottamista. Suorituksen johtamisessa päästään strategisesta johtamisesta operatiiviseen johtamiseen, visiosta käytännön toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2004, 86–89.)

Suorituksen johtamisen kytkeminen palkitsemiseen ei aina ole selkeää eikä suoraviivaista. Seuraavassa kuviossa 14 kuvataan suorituksen vaikutus palkitsemiseen. Kokonaispalkitsemisen käsitteeseen kuuluvat rahapalkan lisäksi muu palkitseminen

kuten muut edut, kehittymismahdollisuudet, haasteelliset tehtävät, hyvä työilmapiiri ja palautteen anto. Oikeudenmukainen palkka luo tyytyväisyyttä ja arvostuksen tunnetta, mutta jos henkilön mielestä se ei ole kohdallaan, se lisää tyytymättömyyttä. Hyvä suorituksen johtamisjärjestelmä edellyttää, että suoritus vaikuttaa selvästi palkkaukseen, hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesta, ja huonoa suoritusta ei sallita pidemmän päälle. (Sydänmaalakka 2004, 119–120.)



Kuvio 14. Suorituksen vaikutus palkitsemiseen (Sydänmaalakka 2004, 120.)

Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat palkan tasoon kuin suoritus, on tehtävän vaativuus, osaaminen, kokemus ja historia eli henkilö on saattanut tulla työhön korkeasuhdanteen aikaan ja palkattu korkealla palkalla. Hyvän suorituksen tulisi vaikuttaa henkilökohtaisen korotuksen suuruuteen. (Sydänmaalakka 2004, 120.)

Suorituksen johtaminen ymmärrettiin aikaisemmin pelkästään suorituksen arviointina, jolloin prosessi keskittyi pelkästään tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen tavoitteisiin pääsemisessä. Tämän vuoksi prosessista on joillekin henkilöille

muodostunut kielteinen mielikuva. (Sydänmaalakka 2004, 83.) Henkilökohtaisen palkanosan analyttinen määrittäminen edellyttää mittaamista ja arviointia.

Pätevyyden ja suorituksen arvioinnin tulee täyttää oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden vaatimukset. Arvioitavien tekijöiden tulee olla työhön liittyviä ja yhteisesti hyväksyttyjä. (Ahokas ym. 2011, 28.) Henkilön suoriutumisen perustana olevaa ammatinhallintaa ja työtulosta voidaan mitata ja arvioida kokonaisarviointimenetelmällä, tekijä- ja kompetenssikohtaisella menetelmämallilla (Lahti & Tarumo & Vartiainen 2004, 53).

Kokonaisarviointimenetelmässä verrataan henkilön pätevyyttä ja työtulosta vastaavia tehtäviä tekevien henkilöiden työtuloksiin ja pätevyyteen erittelemättä näihin vaikuttavia tekijöitä. Arvioinnin tuloksena on henkilöiden paremmuusjärjestys henkilökohtaisen pätevyyden ja työtuloksen mukaan. Tekijäkohtaisessa arviointimenetelmässä mitataan henkilön ammatinhallintaa ja työtulosta niiden perustana olevien tekijöiden avulla. Tekijät on valittu siten, että ne tukevat yrityksen arvojen mukaista toimintaa ja ovat strategian mukaisia. Kompetenssikohtaisessa mallissa arvioidaan erikseen hänen pätevyyttä työssään. Työn arvioinnin perusteella voidaan määritellä myös tehtävän mukainen pätevyysprofiili eli mitä ominaisuuksia työn menestyksessä hoito edellyttää työntekijältä. Henkilön pätevyys arvioidaan vertaamalla, miten hänelle laadittu pätevyysprofiili vastaa tehtävän edellyttämää pätevyysprofiilia. (Lahti ym. 2004, 53–54.)

Henkilökohtaisen palkanosan määrittäminen suhteessa työn vaativuuteen edellyttää toimivaa ja ajan tasalla olevaa työnvaativuusluokitusta, pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmää ja ennen kaikkea esimiesten osaamista ja halua käyttää palkkausjärjestelmää johtamisen välineenä yrityksen strategian ja arvojen mukaisesti. Pätevyyden ja suorituksen arvioinnista saadaan tietoa henkilökohtaisen palkanosan tarkistamiseksi ja henkilöstön kehittämiseksi. (Ahokas ym. 2011, 28.)

Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnissa käytettäviä tekijöitä voidaan painottaa pisteiden avulla (kuvio 15). Kullekin tekijälle laaditaan määritelmiin perustuva asteikko ja arvioinnin tuloksena saadaan summapistemäärä, joka kuvaa henkilön sen hetkistä pätevyyttä työtehtäviin (Lahti ym. 2004, 53–54).



	Koulutus ja opastus-tarvetta	Vastaa tehtävän vaatimuksia		Ylittää tehtävän vaatimukset		Ylittää huomattavasti vaatimukset
Pisteet	1	2	3	4	5	7
Työtaito						
Yhteistyötaito						
Vastuuntunto						

Kuvio 15. Esimerkki pätevyyden ja suoriutumisen arviointijärjestelmästä (Kemianteollisuus ry & Kemia-liitto ry 2003a & Kemianteollisuus ry & Kemia-liitto ry 2003b)

Profiilijärjestelmässä käytetään taulukkoa ja laatu-arviointia, jota kuvaa esimerkki kuviossa 16. Pätevyysluokka määritellään sen perusteella, mitkä arvot ovat vallitsevia. Pätevyysluokitusjärjestelmä laaditaan yleensä työorganisaatiossa johtamisen tueksi ja tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun turvaamiseksi (Lahti ym. 2004, 54–55).

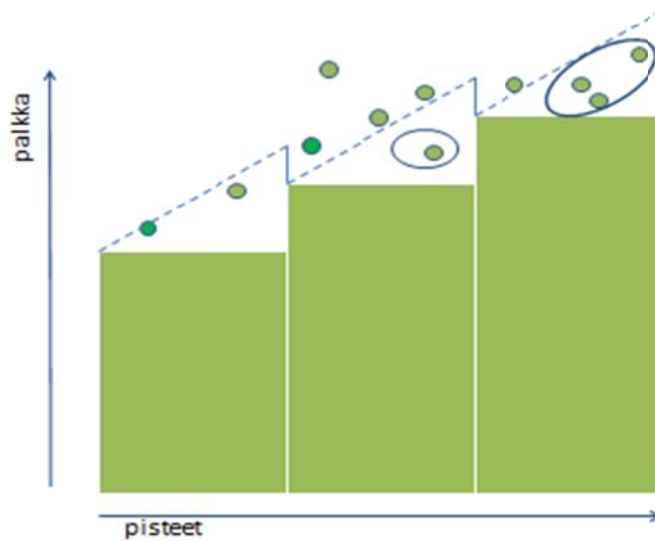
<b>Asteikko</b> <b>K</b> = kiitettävä <b>H</b> = hyvä <b>T</b> = tyydyttävä <b>KE</b> = kehitettävä (ei täysin vastaa tehtävän asettamia vaatimuksia)				
Arvioitava: N.N				
<b>Työn tulokset</b> - määrätietoisuus - onnistuminen - vastuun otto/kanto  <b>Yhteistyökyky</b> - esimiehenä - alaisena - työtoverina - suhteessa asiakkaisiin - edellytysten luominen toisten onnistumiselle <b>Henk.koht. ominaisuudet</b> - monitaitoisuus - erityisosaaminen - paineensieto - joustavuus - kehittymishalukkuus <b>Aktiivisuus</b> - omatoimisuus - viestintä - aloitteellisuus  <b>Kokonaisarvio:</b> Arvioinnin suoritti: (allekirjoitus) Päiväys	KE	T	H	K
	kommentit:			
	KE	T	H	K
	kommentit:			
	KE	T	H	K
kommentit:				
KE	T	H	K	
kommentit:				
KE	T	H	K	
kommentit:				
Os.joht. T.T. xx.xx.2011				

Kuvio 16. Esimerkki pätevyysprofiilista (Kemianteollisuus ry & Toimihenkilöunioni TU ry 2010)

Henkilökohtaisia ominaisuuksia mittaavien tekijöiden tulee tukea yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita. Henkilöiden sitoutuminen saavutetaan parhaiten, kun pätevyysarviointi tapahtuu yhteistyössä ja pätevyyden ja suorituksen perusteet selvitetään etukäteen henkilölle itselleen. Pätevyyden ja suorituksen arviointi on luonteva osa kehityskeskustelua. Samalla voidaan selvittää toimihenkilön mahdollisia tarpeita kehittää hänen ammatillista osaamistaan esimerkiksi yksilöllisten koulutus- ja kehityssuunnitelmien avulla. (Kemianteollisuus KT ry & Toimihenkilöunioni TU ry 2010, 12.)

Henkilökohtainen palkanosa on se osa palkkaa, johon vaikuttavat esimerkiksi kokemus, vuorovaikutustaidot, monitaitoisuus, pätevyys ja työsuoritus. Pätevyys tarkoittaa lähes samaa kuin osaaminen; pätevä henkilö osaa työnsä. Henkilökohtaiseen pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuvalla palkanosalla palkitaan työn määrästä ja laadusta. Nykyään käyttöön otettavissa palkkausjärjestelmissä pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva henkilökohtainen palkanosa muodostaa työnvaativuusluokan mukaisen taulukkopalkan kanssa henkilön aikapalkan (Lahti ym. 2004. 45–46, 49–50).

Pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin tuloksia käytetään palkankorotuksia ohjattaessa, esimerkiksi meriittikorotuskierroksella tai yrityskohtaisesta palkanerästä sovittaessa. Kuviossa 17 osoitetaan palkan ja tehdyn suoriutumisen ja pätevyyden arvioinnin tuloksen arvioinnin suhteesta samassa tehtävässä. Pystypalkit ovat työnvaativuusluokkia tai eri tehtäviä. Yksittäiset ympyrät kuvaavat henkilöiden palkan sijoittumista pätevyyden ja suorituksen arvioinnin pistejanalla. Mitä korkeammalla ympyrä on, sitä korkeampi palkka. Mitä enemmän oikealla ympyrä on, sitä paremmat pisteet henkilö on saanut suorituksen ja pätevyyden arvioinnista.



Kuvio 17. Pätevyyden ja suorituksen suhde palkkaan.

Kuvio 17 kertoo yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen tärkeydestä. Oletetaan, että keskimmaisessa tehtävässä on asiantuntija, joka on siirretty jostain syystä vaatimattomampaan tehtävään. Hänen kohdallaan ei varsinaisesti ole ollut irtisanomisperustetta, joten on sovittu, että palkka jää entiselleen. Asiantuntija menestyy muita huonommin tehtävässä, mutta suorituksen ja pätevyyden arviointi paljastaa, että hänen palkkansa on aivan liian korkea suhteessa hänen tai muiden suoritukseen. Samassa tehtävässä on kyntensä näyttänyt huippusuoriutuja, jonka palkka suhteessa suoriutumisen arviointipisteisiin näyttää heikolta. Mikäli yrityskohtainen palkanerä kohdennettaisiin heille perinteisesti prosenttiperusteisena yleiskorotuksena, saisi asiantuntija 100 euron palkankorotuksen, kun taas kyntensä näyttänyt vain 40 euron palkankorotuksen. Yleiskorotus siis leventää entisestään palkkaeroja.

Yrityskohtaisen palkanerän kohentaminen on suhteellisen uutta ja vakiintumatonta. Osaamisen johtamisen lisäksi tarvitaan muutoksen johtamista. Monitasoisissa organisaatioissa suuriin sisällölliseen muutoksen johtamiseen tarvitaan yhtenäistä johtamistapaa, jossa jokaisella esimiehellä on roolinsa ja kaikki osapuolet toimivat yhdenmukaisesti (Denis & Lamothe & Langley 2001, 23).

#### 4.2.6 Yhteenvedo osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisesta

Osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisen prosessit tukevat yrityksiä ja niiden henkilöstöä ympäristön ja kilpailijoiden luomassa muutospaineessa. Tulevaisuuden työpaikat ja siinä tarvittava osaaminen näyttävät Oivallus-hankkeen tutkimuksen perusteella kovin erilaisilta kuin tänä päivänä. Tutkimusongelmasta katsottuna paikallisen sopimustoiminnan ja neuvottelutoiminnan osaamisen kehittämistä on tehtävä koko kemian alan henkilökunnan keskuudessa, jotta kemian ala pystyy vastaamaan kehitykseen tai olemaan jopa sen edellä.

Uuden tiedon syntyminen tapahtuu yhteisöissä. Nonakan ja Konnon uuden tiedon syklin soveltamisesta syntyy ajatus, että työmarkkinaosapuolten välisissä yhteisissä koulutushankkeissa jaetaan ja luodaan uutta tietoa vuorovaikutuksessa ja erilaisia malleja neuvotteluiden onnistumiseksi yrityskohtaisen palkanerän kohdistamisesta. Seuraavassa vaiheessa malli kuvataan eli tehdään yhteinen ohjeistus ja koulutusmateriaalit. Koulutuksessa siirretään vuorovaikutuksessa osaamista paikallisille sopijaosapuolille jota he voivat soveltaa ja testata työssään. Työpaikoilla uuden tiedon syntymisen kehä jatkuu, kun uutta tietoa luodaan vuorovaikutuksessa paikallisten sopijaosapuolten kesken.

Suorituksen johtaminen on koko yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen perusta. Yrityksissä, joissa suoritusta osataan johtaa, on luonnollista myös arvioida suoriutumista. Palkalla ja suorituksella tulisi olla kytkös ja siihen yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisella pyritään. Paikallisille osapuolille tulisi antaa erilaisia pätevyyden ja suorituksen arviointimalleja ja uusia ajatuksia yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta.

#### 4.3 Neuvotteluprosessi

Verkosto-osaaminen ja neuvottelutaidot ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä osaamisalueita. Liiketoiminnan nopeat muutokset, henkilöiden ja yritysten keskinäinen riippuvuus toisistaan, kiristynyt kilpailu, tiedon nopea ikääntyminen ja kansainvälistyminen edellyttävät yhä useammin neuvotteluiden käymistä eri

sidosryhmien välillä (Thompson 2009, 3–4). Verkosto-osaaminen on kykyä hakea, hyödyntää ja jakaa tietoa. Parhaimmillaan oppiva verkosto tunnistaa hyödynnetyn tiedon avulla uusia mahdollisuuksia ja ratkaisee haasteita. Onnistumisen kannalta on keskeistä se, miten erilaiset erityisosaajat toimivat yhteen. (EK 2010, 14–17.)

Seuraavassa kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen neuvotteluprosessia kokonaisuutena. Jaottelen neuvotteluprosessin valmistautumisvaiheeseen, varsinaiseen neuvotteluun ja neuvottelutuloksen ja neuvottelutapahtuman arviointiin. Neuvottelijan tunneäly, eli sosiaaliset ja emotionaaliset taidot, ovat keskeinen asia neuvottelussa onnistumiselle. Siksi sitä käsitellään omassa kappaleessaan.

#### 4.3.1 Käytetty kirjallisuus

Olen neuvotellut työnantajan edustajana useita paikallisia sopimuksia, sekä yrityskohtaisen erän kohdentamisesta että muista työsuhteen ehdoista. Jokaisen neuvottelun jälkeen tunnen vastaneuvottelijan ja itseni aikaisempaa paremmin.

Neuvottelukirjallisuudessa otetaan usein esimerkiksi vaativa liiketoiminnan myyntineuvottelutilanne. Näin on ainakin Leigh L. Thompsonin vuonna 2009 kirjoittamassa kirjassa *The Mind and Heart of the Negotiator* ja vuonna 2004 *Negotiations*-lehdessä julkaistu Deepak Malhotran artikkeli *Risky Business: Trust in negotiations*, jotka valitsin kirjallisuuslähteiksi. Luin paljon muutakin ulkomaisia neuvottelutaitoja kehittävää kirjallisuutta, mutta niissä oli mielestäni enemmänkin kuvattu keinoja neuvottelutuloksen saavuttamiseksi vaativissa liiketoiminnan neuvottelutilanteissa kuin itse neuvotteluprosessia kuvaavia toimintatapoja, joita tähän opinnäytetyöhöni kaipasin. Tämän vuoksi hylkäsin teoreettisesta viitekehyksestä osan artikkeleista ja kirjallisuudesta.

Thompsonin kirjasta sain paljon ajatuksia tärkeänä pitämilleni keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen rakentumiselle. Thompsonin mielestä neuvotteluun valmistautuminen on tärkein prosessin vaihe ja hän kertoo myös neuvottelusta.

Itse neuvottelutapahtumasta, mutta myös neuvotteluun valmistautumisesta sain ideoita Daniel Golemanin 1999 kirjoittamista kirjoista *Tunneäly* ja *Tunneäly*

työelämässä, jotka ovat edelleenkin ajankohtaisia. Neuvottelijan emotionaaliset ja sosiaaliset taidot auttavat neuvottelijaa valmistautumaan neuvotteluun, rakentamaan luottamusta ja yhteiseen tavoitteeseen pääsemistä.

Neuvottelutuloksen arviointiin käytin Aarno Ryynäsen vuonna 1999 kirjoittamaa Neuvotteluopasta. Teos on TJS Opintokeskuksen, joka on AKAVAn ja STTK:n koulutus- ja palveluorganisaatio. Kirjassa tarkasteltiin neuvottelua luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun näkökulmasta.

#### 4.3.2 Neuvotteluasetelma

Aktiivisella ja tiedostavalla työntekijäryhmällä on hyvät mahdollisuudet kehittää etuuksiaan neuvotellen. Työnantajalla on suuret, erityisesti lakiin ja sopimusten tulkintaoikeuksiin liittyvät voimavarat, joilla se voi torjua työntekijöille hyvinkin keskeiset etuudet huolimatta siitä kuinka paljon työntekijät olisivat valmiit asiasta neuvottelemaan. Työntekijöiden voivarojen käyttö ja kokoaminen yksittäisen neuvottelun pohjustamiseksi on tärkeää. Kokonaisnäemyksen luominen neuvottelukohdaisesti on ainoa mahdollisuus järkevän neuvottelutavan löytämiseen. (Ryynänen 1995, 70.)

Työnantajalla on toki lakiin ja sopimusten tulkintaoikeuksiin liittyviä voimavaroja, sitä ei voi kiistää. Sen on myös helpompi työnjohto-oikeuttaan käyttäen saada henkilöstö noudattamaan tehtyjä sopimuksia. Kun henkilöstö ymmärtää sopimuksen taustat ja on valmis kokeilemaan uusia ratkaisuja, on sitoutuminen sopimukseen paljon suurempaa. Toiminta tehostuu. Kummankin osapuolen on rohkaistava omaa taustaryhmäänsä kokeilemaan uusia ratkaisuja ja pidettävä huolta organisaation oppimisesta.

#### 4.3.3 Valmistautuminen

Huolellinen valmistautuminen neuvotteluun on strateginen etu neuvottelutilanteessa. On tärkeää arvioida itseään, toista neuvotteluosapuolta ja neuvottelutilannetta. Hyvään valmistautumiseen liittyy arviointi omasta neuvotteluasemasta, tavoitteen ja neuvotteluvaran asettaminen. Neuvotteluvaralla tarkoitetaan tavoitetason asettamista

sekä sen rajan tunnistamista, mihin saakka tavoitteesta voi vielä tinkiä ollakseen valmis sopimaan. (Thompson 2009, 13–29).

Neuvottelutaitoa käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan erityisenä menestystekijä BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement), joka tarkoittaa vastaneuvottelijaa parempaa asemaa neuvottelussa. Neuvotteluosapuolella, jolla on suurempi BATNA ja vähemmän hävittävää, nauttii suurempaa valtaa vastapuoleensa nähden. Hyvin valmistautunut neuvottelija tietää mihin on valmis myöntymään ja milloin neuvottelu kannattaa lopettaa. Vastaneuvottelijan neuvotteluaseman riittävä selvittäminen ehkäisee huijatuksi tulemista tai vastaneuvottelijan kaikkiin ehtoihin suostumista. Käytän BATNAsta tässä opinnäytetyössä sanaa neuvotteluasema. Kun tunnistaa vastaneuvottelijan neuvotteluasetelman, voi omaa neuvotteluasemaa voi kehittää ja parantaa. (Thompson 2009, 13–29, 95).

#### 4.3.4 Neuvottelu

Neuvottelu on tarjousten ja vastatarjousten esittämistä. Tarjoukset kannattaa perustella tosiasioilla, ei tunteilla. Päästäkseen mahdollisimman lähelle tavoitettaan, kannattaa asettaa jonkin verran korkeampi tavoite kuin mitä varsinaisesti tavoittelee, mutta välttää kuitenkin yliampuvien tarjousten tekemistä. (Thompson 2009, 41–48.) Kovilta tuntuvien vaatimusten taustat on selitettävä vastaneuvottelijalle. Mikäli vaatimus tuntuu toisesta osapuolesta äärimmäisen korkealta, se voi joko heikentää luottamusta tai luottamuksen voi menettää pahimmassa tapauksessa jopa kokonaan. Vaatimus, jonka taustat on selvitetty ja perusteltu hyvin, saa sen sijaan keskinäisen luottamuksen säilymään ja voi jopa parantaa sitä. (Malhotra 2004, 5.)

Neuvottelijalla, jolla on neuvotteluissa oikeudenmukainen ja reilu tapa toimia, on suuremmat mahdollisuudet saavuttaa neuvottelussa haluttuja tuloksia kuin epäreilulla ja epäoikeudenmukaisella neuvottelijalla (Thompson 2009, 44–53). Luvussa 4.1 Paikallinen sopiminen kerrottiin, että luottamus edistää paikalliseen sopimukseen pääsemistä. On tärkeää, että neuvotteluosapuolet ymmärtävät toisiaan ja toistensa kieltä. Neuvotteluissa tehdään virheitä ja tulee väärinymmärryksiä. Toisiinsa luottavat neuvotteluosapuolet ymmärtävät, että virheistä opitaan ja yritetään vieläkin enemmän ymmärtää toisen osapuolen näkemykset. Kun molemmat osapuolet uskovat

tarvitsevansa toisiaan saavuttaakseen omat tavoitteensa, luottamus toiseen kasvaa. Yksipuolinen myönnytys neuvoteltavasta asiasta edellyttää luottamusta, koska se ei edellytä vastamyönnytystä tai sitoutumista. Tällaisten myönnytysten tulee olla kustannuksiltaan pieniä ja riskittömiä tarjoajalle, mutta merkityksellisiä toiselle osapuolelle. Tällä tavoin tarjoaja osoittaa ymmärtävänsä mitä toinen osapuoli arvostaa. (Malhotra 2004, 3-4).

Parhailla neuvottelijoilla on muutakin yhteistä kuin hyvät neuvottelutaidot ja -keinot. He ymmärtävät miten ja millaisessa ryhmässä neuvottelu kannattaa käydä. Tämä tarkoittaa neuvotteluosapuolen oikeaa valintaa ja neuvottelijoiden valintaa neuvottelupöytään. Joskus on hyvä suurentaa neuvottelupöytää eli lisätä uusia henkilöitä, joskus taas pienentää. (Sebenius 2004, 3–5.) Toisinaan lopputulokseen pääsee, kun pilkkoo sovittavaa asiaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja joskus taas tarjouksen paketointi tai usean yhtäaikaisen tarjouksen tekeminen auttaa (Thompson 2009, 85–88).

Useissa neuvotteluissa neuvotteluosapuolet eivät edes tiedosta, että neuvottelun tulokset ovat olleet tehottomia, niissä on hukattu aikaa, rahaa tai muita voimavaroja eikä ole hyödynnetty kaikkia luovia ratkaisuja. Syy epäonnistuneeseen neuvotteluun on useimmiten kuvitteelliset ristiriidat tai jäykät käsitykset oikeasta neuvottelutuloksesta. Auttaakseen myös vastaneuvottelijaa onnistumaan, on oltava kiinnostunut mitä toinen osapuoli haluaa saavuttaa ja kuinka tärkeää se heille on. Omista mieltymyksistään ja niiden tärkeydestä on hyvä puhua, mutta neuvotteluasemaansa ei kannata paljastaa. (Thompson 2009, 75, 78–84.)

Neuvottelu on samalla keskinäistä kilpailua ja yhteistyötä. Tehokas neuvottelu edellyttää luovaa ajattelua. Neuvottelija voi suhtautua neuvotteluun tinkijänä, kustannusten ja hyötyjen analisoijana, pelin pelaajana, kumppanina tai ongelmanratkaisijana. Näissä kaikissa tarvitaan erilaista luovuutta. Neuvotteluissa, joissa molemmat osapuolet pääsevät hyvään lopputulokseen, ymmärretään toisen osapuolen taustalla olevat mielenkiinnon kohteet. (Thompson 2009, 13, 184–189.)



#### 4.3.5 Tunneäly

Mielestäni yksi neuvotteluprosessin tärkeimmistä osaamisalueista on tunneäly. Tunneälykäs neuvottelija tunnistaa omat ja vastapuolen tunteet, ilmaisee ja hyväksyy tunteet työpaikalla, ymmärtää tunteiden merkityksen työn tuottavuudessa ja oppimisessa ja osaa säädellä omia tunteitaan (Saarinen 2010).

Useimmat psykologit ovat päätyneet tuloksiin, joiden mukaan perinteinen älykkyysosamäärää mittaava testi mittaa hyvin kapea-alaista kielellistä ja matemaattista lahjakkuutta, ja hyvä tulos testissä ennustaa lähinnä menestystä koulussa, mutta merkitys käy sitä vähäisemmäksi, kun siirrytään työelämään. Älykkyysosamäärää mittaavat testit eivät luotettavasti pysty ennustamaan, kuka menestyy elämässään ja kuka ei. Älykkyysosamäärä muodostaa parhaimmillaankin vain kaksikymmentä prosenttia tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön menestykseen. Lopussa kahdeksassakymmenessä prosentissa on sellaisia taitoja kuten itsensä motivointia ja sinnikkyyttä vaikeuksien edessä, mielihalujen hillitsemistä ja kykyä siirtää tarpeiden tyydytystä, omien mielentilojen hallintaa ja taitoa ajatella selvästi kaikissa tilanteissa, empatiaa ja toivoa. Näitä taitoja kutsutaan nimellä tunneäly. Olemassa olevien tietojen perusteella voidaan väittää, että tunneäly saattaa olla yhtä mahtava tai ajoittain mahtavampikin tekijä kuin älykkyysosamäärä. (Goleman 1999a, 54–55.)

Yhä useammissa yrityksissä ymmärretään, että tunneälytaitojen kohentaminen on elintärkeä osa kaikkien organisaatioiden johtamista. Tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä johtajille, joiden perimmäinen tehtävä on saada ihmiset saavuttamaan omat tavoitteensa, jotka on johdettu organisaation tavoitteista. Johtajan kyvyttömyys ihmissuhteissa haittaa kaikkien työn sujuvuutta: se aiheuttaa viivästyksiä, herättää katkeruutta, heikentää työmotivaatiota ja sitoutumista, synnyttää vihamielisyyttä ja välinpitämättömyyttä. Johtajan tunnetaitojen heikot ja vahvat puolet kiteytyvät kysymykseen siitä, pystyvätkö hänen alaisensa työskentelemään organisaation hyväksi kykyjensä mukaisesti. (Goleman 1999b, 48.)

Tunneälystä kirjoittanut Daniel Goleman (1999) on muodostanut eri teorialähteistä mallin, joka esittelee viisi emotionaalista ja sosiaalista taitoa ja selittää miten ja miksi näistä kyvyistä on hyötyä työelämässä.

Itsetuntemus: Reaaliaikainen tieto omista tunteista ja kyky käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa; tarkka käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuva itseluottamus.

Itsehallinta: Tunteiden käsitteleminen niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista vaan helpottavat sitä: tunnollisuus ja mielihyvän lykkääminen tavoitteisiin pyrkiessä; toipuminen ahdistavista tunteista.

Motivoituminen: Kyky saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloitekykyisyyteen, rohkaisee kehitysponnisteluissa ja kasvattaa sisua.

Empatia: Tajua lähimmäisten tunteista, kyky nähdä asiat heidän kannaltaan sekä taito luoda yhteishenkeä ja -ymmärrystä monenlaisten ihmisten kanssa.

Sosiaaliset kyvyt: Ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitava käsittely sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen taju, sujuva vuorovaikutus, näiden kykyjen käyttö johtamiseen, suostutteluun ja neuvotteluun sekä ryhmä- ja tiimityöhön. (Goleman 1999, 362.)

Juuri näitä emotionaalisia ja sosiaalisia taitoja taitavat neuvottelijat tarvitsevat. On tunnettava itsensä, hallittava tunteensa, ammennettava voimavaroja hankalissakin neuvottelutilanteissa, oltava kiinnostunut ymmärtämään vastaneuvottelijan tarpeet ja tavoitteet ja oltava valmis perustelemaan mielipiteensä. Neuvottelu ei ole ainoastaan taktiikkaa ja keinoja, vaan aitoa tahtoa auttaa itseään ja toista osapuolta pääsemään tavoitteisiinsa.

#### 4.3.6 Neuvottelun tuloksen toteaminen ja tuloksellisuuden arviointi

Kun neuvottelussa on päästy molempia osapuolia tyydyttävään tulokseen, neuvottelutulos vahvistetaan kädenpuristuksella ja todennetaan joko suullisella tai kirjallisella sopimuksella. Kirjalliseen sopimukseen kirjataan aika ja paikka, neuvottelijat, neuvoteltu asia, sen taustat ja neuvottelun tulos tarpeellisine yksityiskohtineen. Molemmat osapuolet saavat omat allekirjoitetut kappaleensa. Erimielisyystapauksessa on helpompi ymmärtää sovitusta asiasta myös sellaisen henkilön, joka ei ole ollut neuvottelussa mukana. Päätöksestä tiedotetaan asianomaisille. Paras ratkaisu on, että neuvotteluosapuolet yhdessä tiedottavat päätöksestä, jolloin kuulijat voivat luottaa siihen, että sovittuja asioita tulkitaan samalla tavoin.

Neuvottelun viimeinen vaihe on neuvottelun tuloksellisuuden arviointi, joka on valmistautumista seuraaviin neuvotteluihin. Arviointi kohdistuu neuvottelun tulokseen, toimintaan, neuvottelukulttuurin kehittymiseen ja osaamisen kasvamiseen.

Martha Stewart, yhdysvaltalaisen monialaisen mediayhtiön perustaja, kertoo Newsweek Internationalin haastattelussa: "Onnistuneessa neuvottelussa kannattaa jättää aina jotain saavuttamatta. Toisen osapuolen täydellinen voitto ei johda hyvään kumppanuuteen. Pitkien urien ja työsuhteiden vuoksi toisen neuvotteluosapuolen kohtaa jossain vaiheessa uudelleen, joko suoraan tai välillisesti. On tärkeää ettei kenellekään jää tunne, että on joutunut nolatuksi tai täysin lyödyksi. Kun molemmat osapuolet tuntevat onnistuneensa sopimuksen ehdoissa, luodaan parhaita kumppanuuksia." (7 leaders on life lessons 2005, 52 kirjassa Thompson 2009, 73.)

Tavoitteen ja neuvottelutuloksen välisen eron ottaminen keskeiseksi arviointiperusteeksi ei ole järkevää, sillä on selvää, että mitä korkeammalle asetamme tavoitteet, sitä kauemmaksi niistä jäämme. Matalalle asetettuihin tavoitteisiin päästään kyllä helposti ja tuottaa onnistumisen elämyksiä, mutta vaarana on asettaa tavoitteet silloin liian matalalle. Yksi mahdollisuus todeta tulos, on pohtia, onko tilanne parempi neuvottelun jälkeen kuin ennen. (Ryynänen 1999, 95–97.)

Vaikka vain osa asetetuista tavoitteista saavutetaan, voidaan neuvottelussa saada sellaisia tietoja, jotka muutoin olisivat jääneet ainoastaan toisen osapuolen tietoon. Toinen saavutus on se, että vastaneuvottelija on jäänyt pohtimaan neuvoteltavaa asiaa aidosti kiinnostuneena sen ratkaisemisesta. Oman toiminnan reflektointiin liittyvät vielä kysymykset: mitä olisi pitänyt tehdä toisin ja miksi? millä keinoin saimme vietyä asiaa eteenpäin? olisiko vielä ollut jotain mitä olisimme voineet tehdä? Tällä tavoin päästään kokonaisvaltaiseen neuvotteluprosessin erittelyyn, mikä tuo tärkeää lisätietoa myös tuloksen arviointiin. (Ryynänen 1999, 98–99.)

Neuvottelun tuloksellisuuden arviointi on hyvä tehdä yksin ja yhdessä, näin luodaan pohjaa seuraavalle neuvottelulle. Pohditaan yhdessä muutosta, joka neuvottelulla saatiin aikaiseksi, neuvotteluprosessia ja oppimistulosta. Samalla voidaan miettiä mitä tehtäisiin toisin seuraavassa neuvottelussa.

#### 4.3.7 Yhteenveto neuvotteluprosessista

Neuvottelun onnistumisen perusteena ovat valtuudet neuvotella ja tehdä päätöksiä, molemminpuolinen tahto onnistua neuvottelussa ja neuvottelijoiden hyvät emotionaaliset ja sosiaaliset taidot eli tunneäly. Neuvotteluprosessiin kuuluu neljä nimeämääni vaihetta: valmistautuminen, perustelu, neuvottelu ja arviointi.

Valmistautumisvaiheessa tiedostetaan oma neuvotteluasema, asetetaan tavoitteet, pohditaan erilaisia vaihtoehtoja asian ratkaisemiseksi ja asetetaan neuvotteluvara, tutustutaan toiseen osapuoleen ja heidän tavoitteisiinsa.

Perusteluvaiheessa vaihdetaan toisen osapuolen kanssa neuvottelulle asetetut tavoitteet perusteluineen. Vaatimusten taustat selitetään vastaneuvottelijalle. Vaatimus, jonka taustat on selvitetty ja perusteltu hyvin, saa sen sijaan keskinäisen luottamuksen säilymään ja voi jopa parantaa sitä.

Neuvotteluvaiheessa ratkaistaan ongelmaa yhdessä ja pyritään tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet voittavat. On tärkeää olla kiinnostunut toisen osapuolen tavoitteista ja etsimään erilaisia vaihtoehtoja yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Neuvotteluvaiheessa voidaan suurentaa tai pienentää neuvottelupöytää, jakaa ongelmaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi tai yhdistellä useita pieniä asioita kokonaispaketiksi. Neuvottelu voi päättyä tuloksettomana, jolloin palataan vanhaan tai käytetään pääsopimuksessa olevaa perälautea eli noudatetaan pääsopimuksen sanamuotoa. Sopimukseen päätyvä neuvottelu todennetaan suullisesti tai kirjallisesti. Neuvottelun päätöskokouksessa sovitaan aika arviointikeskustelulle.

Arviointivaiheessa neuvotteluosapuolet palaavat yhdessä arvioimaan neuvottelun tuloksellisuutta, näin luodaan pohjaa ja rakennetaan luottamusta seuraaville neuvotteluille. Pohditaan yhdessä muutosta, joka neuvottelulla saatiin aikaiseksi, neuvotteluprosessia ja oppimistulosta. Samalla voidaan miettiä mitä tehtäisiin toisin seuraavassa neuvottelussa.

#### 4.4 Teoreettinen malli paikallisesta sopimisesta yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisessa kemianteollisuudessa

Käsitekehys ohjaa tutkimuksen seuraavia vaiheita, tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteutustapaa. Tieteellinen tutkimus on luova prosessi, joka pyrkii selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita (Heikkilä 2004, 13).



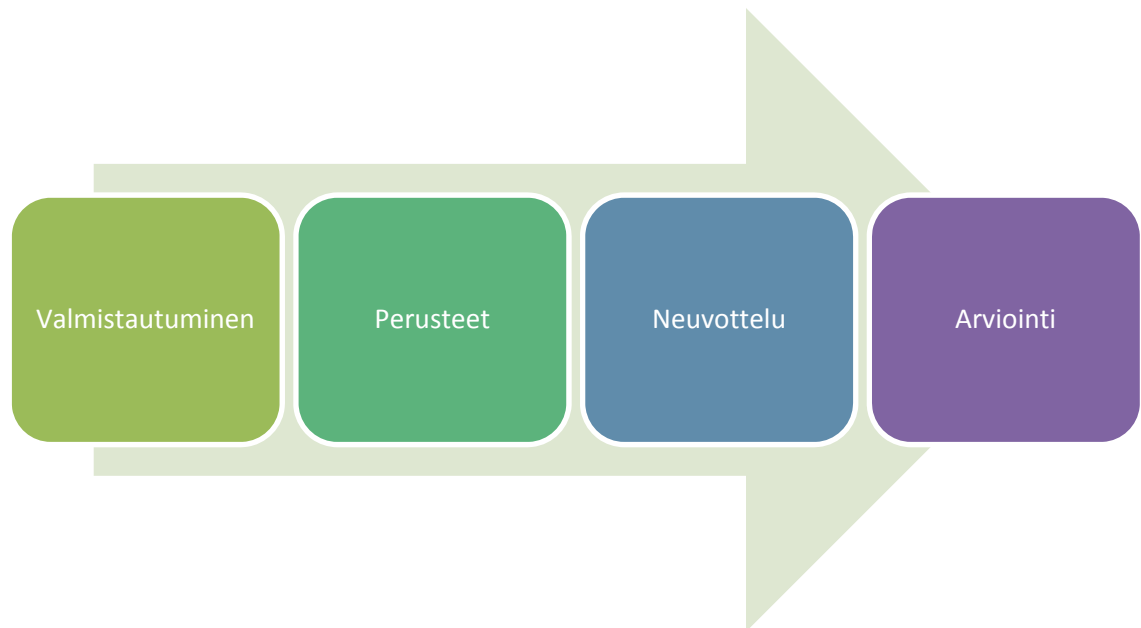
Kuvio 18. Yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen teoreettinen malli

Edellä kuvattu teoreettisesta katsauksesta on koottu tähän teoreettinen malli (kuvio 18). Teoriakirjojen lisäksi tutkimusta ohjaa vahvasti projektiryhmän ammattitaito ja intressit.

Paikallisen sopimisen edistäminen yrityskohtaisen erän kohdentamisessa, ohjeistus neuvottelu- ja sopimustoiminnasta, koulutusmateriaalin laatiminen ja koulutukset edellyttävät neuvotteluosapuolilta jonkin verran lainopillista osaamista paikallisesta sopimisesta ja tahtoa päästä neuvottelutulokseen.

Onnistunut neuvotteluprosessi edellyttää molempien osapuolten sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja eli tunneälyä. Osaamisen, tiedon ja suorituksen johtaminen auttavat kehitysohjelman työryhmää ymmärtämään, kuinka tiedot ja taidot, arvot ja

normit siirtyvät työmarkkinajärjestöjen edustajilta yritysten edustajille ja yritysten edustajilta toisilleen. Suorituksen johtaminen selittää mistä yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisessa oikein on kysymys; hyvin suoriutuva ja pätevä henkilö ansaitsee suuremman palkankorotuksen kuin heikosti suoriutuva. Suomalaisessa palkankorotusmallissa on kaikille taattu minimipalkka ja minimipalkankorotus.



Kuvio 19. Neuvotteluprosessin teoreettinen malli

Onnistuneen neuvottelun edellytyksenä on huolellinen valmistautuminen, neuvottelijoiden hyvät emotionaaliset ja sosiaaliset taidot, esitysten perusteleminen ja suorituksen johtamisen malli ja halu oppia neuvottelusta seuraavaa neuvottelua varten (kuvio 19).

Tieto neuvottelu- ja sopimustoiminnasta, suorituksen johtamisesta ja erilaisista malleista yrityskohtaisen erän kohdentamisesta rakentuvat samanaikaisesti työmarkkinajärjestöissä ja yrityksissä (kuvio 20). Tieto on tässä vaiheessa hiljaista tietoa, joka muodostuu yhteistyössä paikallisissa neuvotteluissa. Tätä tietoa muutetaan näkyväksi kirjallisilla ohjeilla ja koulutusmateriaaleilla ja suorituksen arviointiin liittyvillä työkaluilla.



## 5 Toimintatutkimus, tulokset ja analyysi

Toimintatutkimus jakaantuu pilottivaiheeseen ja kehitysvaiheeseen. Pilottivaiheessa tehtiin kevään 2011 työehtosopimusneuvottelun jälkeen ohjeistus paikallisille sopijaosapuolille neuvottelujen käymisestä yrityskohtaisen palkanerän kohdentamiseksi allekirjoituspöytäkirjan kanssa. Toimintatavan tehokkuutta mitattiin kyselytutkimuksella kohdentamistavasta, neuvotteluun valmistautumisen ja tuloksellisuuden arvioinnista.

Kehitysvaiheessa, syksyn 2011 palkankorotusneuvotteluiden jälkeen, otettiin oppia pilottivaiheen kyselyn tuloksista ja paranneltiin sen perusteella ohjeistusta, sen jakelua, laadittiin yhteinen koulutusmateriaali ja pidettiin kolmella paikkakunnalla koulutustilaisuuksia kohderyhminä paikalliset sopijaosapuolet. Kehitysvaiheen tehokkuutta mitattiin samanlaisella kyselyllä maaliskuussa 2011.

### 5.1 Yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen, pilottivaihe

Neuvottelimme palkkaratkaisusta TEAMin, Pron ja YTN:n kanssa viiden kuukauden ajan, ja maaliskuussa 2011 pääsimme kaikkien kanssa sopimuksissa samanlaiseen rakenteelliseen ratkaisuun. Toukokuun palkanmaksun yhteydessä maksettavaksi tuli kertaerä, joka oli laskettu työmarkkinaosapuolten välillä valmiiksi. Henkilökohtaisia palkkoja korotettiin yleiskorotuksella, 1,5 prosentilla, toukokuun tai lähinnä seuraavan palkanmaksukauden alusta lähtien.

Yleiskorotuksen lisäksi yrityksillä oli käytettävissä pätevyyteen ja suoritukseen perustuvaan henkilökohtaiseen palkanosaan 0,8 prosentin suuruinen yrityskohtainen erä, jonka käytöstä neuvoteltiin paikallisesti työnantajan edustajan ja luottamusmiehen kesken. Yrityskohtaisen palkanerästä ja sen sopimiseen liittyvästä niin sanotusta perälaudasta sovitaan työmarkkinaosapuolten kanssa aina erikseen. Yrityskohtainen erä on tullut työmarkkinaosapuolten välisissä palkkaratkaisuihin jäädäkseen. Palkanerän koko on vaihdellut ollen maksimissaan 1/3 osa koko korotuksesta, samoin kuin perälaudan muoto. Keväällä 2011 perälautana oli yrityskohtaisen palkanerän maksaminen kokonaan yleiskorotuksena, ellei sopimukseen sen kohdentamisesta olisi päästy. Yleiskorotus oli tällöin 2,3 prosenttia.



TEAMin ja Pron työehtosopimuksissa on sovittu palkkaluokista ja sitä kautta minimipalkoista. Sovimme niin sanotun sekalinjakorotuksen, eli minimi sentti- tai euromäärä, kuitenkin vähintään 1,5 prosenttia. Palkkataulukoita korotettiin yleiskorotusta enemmän. Käytännössä pienipalkkaisten ja niiden, joiden henkilökohtaiset palkat olivat taulukkopalkkoja, palkat korottuivat joka tapauksessa enemmän kuin 2,3 prosenttia eikä yrityskohtaisen palkanerän kohdentamiseen ollut käytännössä mahdollisuuksia.

#### 5.1.1 Ohjeistus yrityskohtaisen erän kohdentamiseen

Laadimme kevään 2011 neuvottelukierroksella kahdessa projektiryhmässä TEAMin ja Pron kanssa lyhyen ohjeistuksen yrityskohtaisen erän kohdentamisesta ja neuvotteluiden pohjaksi luottamusmiehille ja yritysjohdolle yritys- ja toimipaikkakohtaisten ratkaisujen tekemiseksi. Ohjeistus liitettiin työntekijöiden ja toimihenkilöiden allekirjoituspöytäkirjoihin erillisellä liitteellä.

Ohjeistuksessa kerrottiin ensin yrityskohtaisen palkanerän taustaa. Sopijaosapuolten yhteinen tahto on edistää paikallisen sopimisen kulttuuria. Liittojen tavoitteena on, että yrityksissä aidosti sovitaan paikallisen erän jakamisesta. Yritys- ja toimipaikkakohtaisilla erillä on tarkoitus edistää pätevyyden ja suorituksen kehittämistä, jotka tukevat yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita sekä työntekijöiden sitoutumista toimintansa kehittämiseen.

Seuraavaksi ohjeistuksessa käytiin vaihe vaiheelta neuvottelu. Valmisteluvaiheessa kehoitettiin yrityksen sopijaosapuolia valmistautumaan neuvotteluun huolellisesti: sopimaan neuvotteluaikataulu yrityskohtaisen palkanerän käytöstä, valmistautumaan neuvotteluun antamalla luottamusmiehelle valmistautumista varten neuvottelussa tarvittavat tiedot eli laskemaan yrityskohtaisen palkanerän suuruus.

Toisena vaiheena ohjeistuksessa oli neuvottelu. Tähän ei annettu mitään käytännön ohjeistusta, vaan ohjeistettiin käymään neuvottelut tietyssä aikataulussa, jotta palkankorotukset pystytään toteuttamaan annetussa aikataulussa.

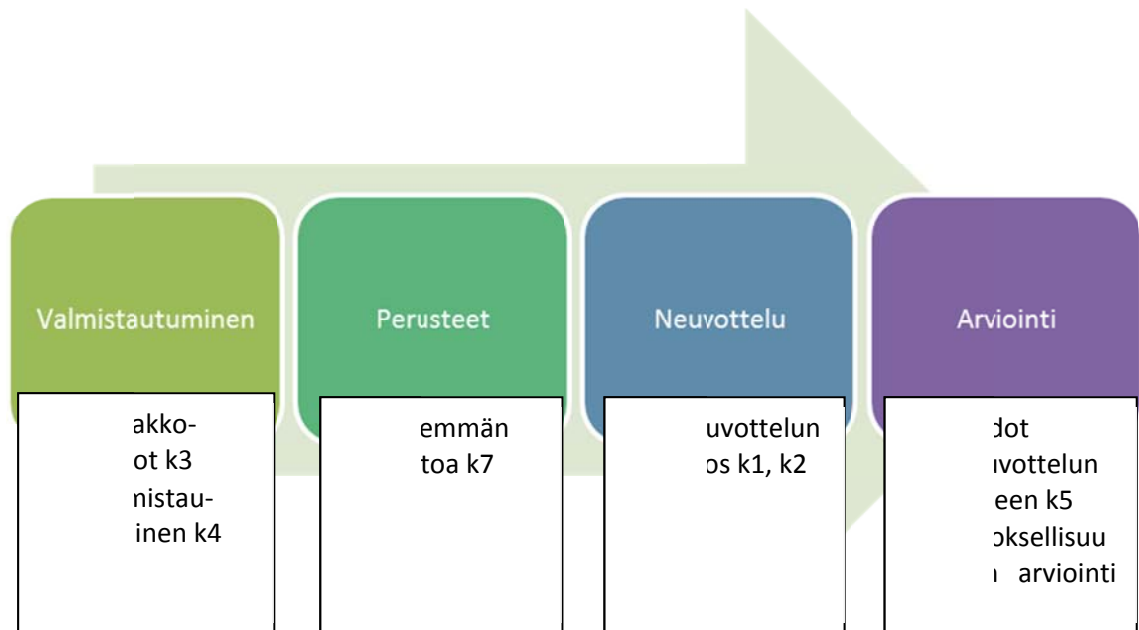
Kolmantena vaiheena oli neuvottelutuloksen todentaminen, tiedottaminen ja tuloksellisuuden arviointi. Neuvottelujen jälkityö luo pohjaa seuraaville neuvotteluille.

Neuvottelun jälkeen, mikäli kohdentamisesta oli sovittu, työnantajaa ohjeistettiin antamaan luottamusmiehille tieto korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä ja paikallisen palkanerän kokonaismäärästä kuten aiempina vuosina. Halusimme tähdentää erityisesti palkitsemisen merkitystä johtamisen ja palautteen antamisen työvälineenä. Ohjeistuksessa muistutimme esimiehiä kertomaan palkankorotuksista korotuksen saaneille henkilöille. Ensimmäistä kertaa ohjeistimme paikallisia osapuolia sopimaan seurantalaverin kolmen kuukauden sisään neuvottelutuloksesta, jossa arvioitaisiin neuvottelujen tuloksellisuutta. Tässä yhteydessä kerrottiin myös työmarkkinajärjestöjen yhteisestä tutkimuksesta yrityskohtaisen palkanerän käytöstä ja sen tuloksellisuudesta.

Neljäntenä vaiheena oli kerrata yrityskohtaisen erän kohdentamisen perusteet. Toimihenkilöillä ja työntekijöillä korotusten kohdistamisessa kiinnitetään huomiota henkilöiden pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvan palkanosan oikeudenmukaisen porrastuksen kehittämiseen. Paikallisen erän tarkoituksena on tukea palkanmuodostuksen kannustavuutta ja oikeudenmukaista palkkarakennetta. Ohjeistuksessa viitattiin sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden palkkausjärjestelmien ylläpito-ohjeen arviointijärjestelmien malleihin, mikäli yrityksessä ei ollut toimivaa järjestelmää. Lisäksi työntekijöillä annettiin muutama esimerkki suorituksen ja pätevyyden arvioinnin tekijöistä. Ohjeistus työntekijöiden yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta on opinnäytetyön liitteenä 3.

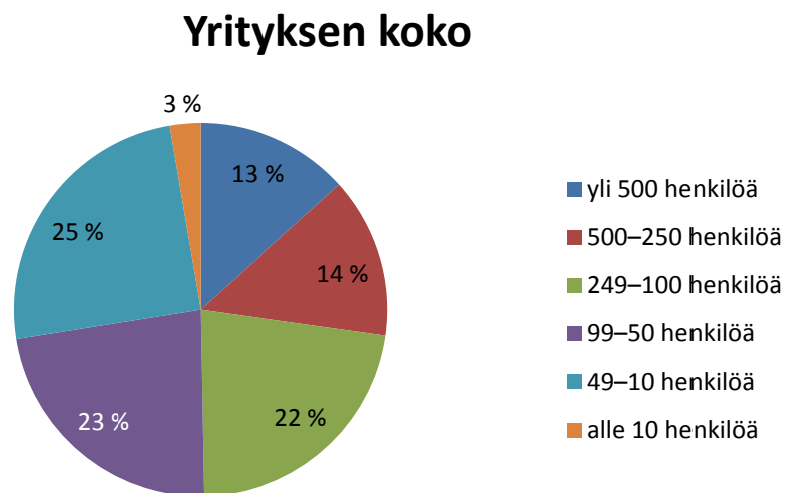
#### 5.1.2 Kysely kevään 2011 yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta

Laadimme kysymyslomakkeen yhteistyössä projektiryhmissä kesällä 2011. Sähköisessä lomakkeessa kysyttiin neuvotteluihin valmistautumisesta, yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta ja neuvottelun päättämisestä. Lomakkeen kysymyksiä verrattiin teorian perusteella muodostettuun käsitekehykseen. Kuvioon 21 on merkitty lomakkeen kysymykset aihealueittain merkillä k1-k7, jossa k on lyhenne kysymyksestä. Kysymyslomakkeen lähetimme sen jäsenillemme elokuun lopussa 2011. Vastausaikaa oli syyskuun puoleen väliin saakka. Kysymyslomake on opinnäytetyön liitteenä 4.



Kuvio 21. Kysymyslomakkeen kysymysten liittyminen neuvotteluprosessin teoreettiseen käsitekehykseen

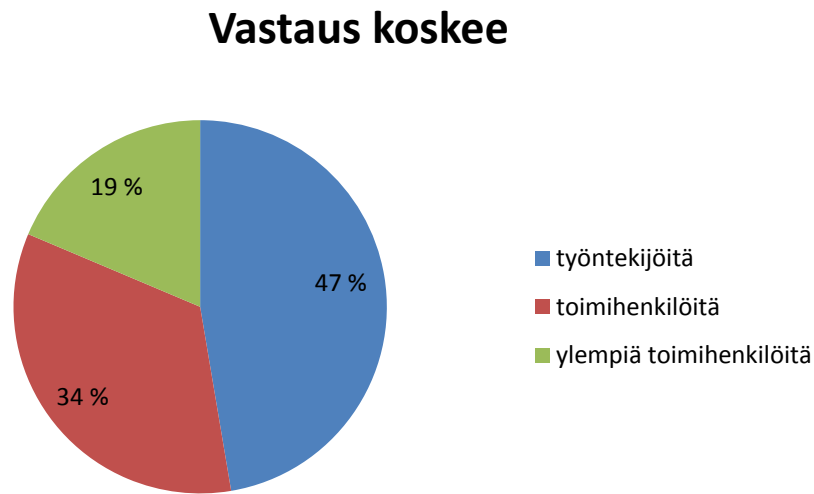
Taustatekijöiksi valitsimme vastaajan aseman, yrityksen koon ja mitä ryhmää vastaus edustaa, työntekijöitä, toimihenkilöitä vai ylempiä toimihenkilöitä. Kuviossa 22 on esitetty kyselyyn vastanneiden edustaman yrityksen koko.



Kuvio 22. Reilu kymmenesosa vastauksista edustaa suuria yrityksiä

Kyselyyn tuli yhteensä 338 vastausta, joista noin puolet, eli 163, oli luottamusmiehiä. Usea työnantaja joutui vastaamaan kolmeen kyselyyn, jokaista henkilöstöryhmää

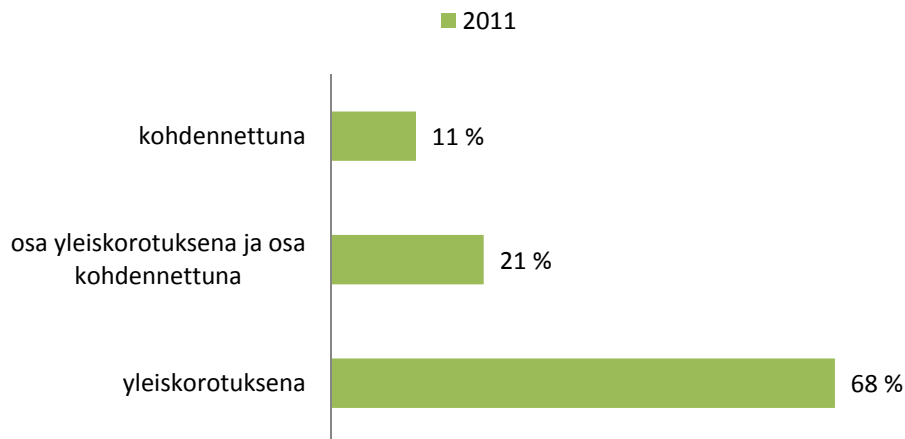
koskien. Vastauksista noin puolet koskee työntekijäryhmää, kolmasosa toimihenkilöitä ja vajaa viidennes ylempiä toimihenkilöitä (kuvio 23).



Kuvio 23. Noin puolet vastauksista koskee työntekijäryhmää

Vastaajat edustavat erikokoisia yrityksiä ja kyselyn tarkoitus on saada selville miten kohdeyrityksessä olevan henkilöstön palkkaratkaisut tehtiin, lasketaan vastausprosentti painottamalla suurimman työnantajavastaajaryhmän vastauksia henkilömäärällä kokoluokittain. Kemianteollisuus ry:n jäsenyrityksistä noin 10 prosenttia on suuria, yli 500 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Kyselyyn vastanneista 13 prosenttia tuli suurista yrityksistä. Keskimäärin suuret yritykset työllistävät kemianteollisuudessa 1420 henkilöä. Henkilömäärällä painotetuksi vastausprosentiksi saadaan 58 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä.

## Yrityskohtainen erä jaettiin



Kuvio 24. Suurin osa vastaajista jakoi yrityskohtaisen palkanerän, 0,8 prosenttia palkasta, yleiskorotuksena.

Noin kolmasosa paikallisista sopijaosapuolista sopi yrityskohtaisen erän kohdentamisesta suorituksen ja pätevyyden perusteella (kuvio 24). Tämä on vähäistä. Vastaajia pyydettiin selittämään avoimessa vastauksessaan yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisperuste. Vastauksia ryhmiteltiin taustamuuttujien perusteella kahteen ryhmään, työnantajien ja henkilöstön edustajien ryhmiin. Milloin vastaukset olivat samanlaiset, kuten seuraavassa, ne yhdistettiin.

Yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen ei ole mikään itseisarvo, ellei siihen ole tarvetta. Molemmista vastaajaryhmistä löytyy kohtuullisen paljon vastauksia, yhteensä 16, jakomenetelmän perustumisesta yhteiseen päätökseen tai ettei kohdentamiseen ollut tarvetta. "Meillä on työntekijöillä työ, jossa on perustellusti vaikea asettaa toista toista paremmaksi.", "Tasapuolisin kaikille työntekijöille, ei tarvetta kohdentaa kenellekään yksittäiselle henkilölle.", "Sovittu pääluottamusmiehen kanssa, että nyt tehtiin näin. Aikaisemmin jakoa on kohdennettu."

Esteitä yrityskohtaisen palkanerän kohdentamiseen ilmeni useita:

- ei halua (henkilöstön edustajat) 33 vastausta
- asiasta ei pystytty sopimaan (työnantajat) 23 vastausta
- pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmän puute (työnantajat ja henkilöstön edustajat) yhteensä 16 vastausta

- helppous (työnantajat ja henkilöstön edustajat) yhteensä 11 vastausta

Suurin osa henkilöstön edustajista vastasi, ettei paikallisen palkanerän sopimiseen ollut halua. "Koska palkkaerot ovat meillä pienet, eikä kukaan halunnut "luopua" omasta osastaan.", "Työnantaja olisi halunnut käyttää tätä erää palkkajärjestelmän uudistamiseen. Emme hyväksyneet että ko. erää olisi käytetty pelkästään muutamalle kymmenelle ihmiselle", "Koska edelliset korotukset ovat menneet työnantajan mielivallan mukaan ns. naamalisänä, jako suoritettiin yleiskorotuksena." Luottamusmiehellä ei välttämättä ole valtaa päättää jakotavasta, vaan hänen on kysyttävä asiaa edustettaviltaan. "Kysyimme asiaa jäseniltä ja suurin osa oli sitä mieltä, että jaetaan kaikille tasapuolisesti.", "Asiasta äänestettiin, jonka tuloksena jäsenistö halusi yleiskorotuksen."

Työnantajien edustajille sama asia näkyy toisinpäin, neuvotteluista huolimatta asiasta ei pystytty sopimaan. "Luottamushenkilö ei katsonut mahdolliseksi kohdennettua ratkaisua.", "Emme päässeet sopimukseen työntekijöiden luottamusmiesten kanssa jaosta. He halusivat jakaa palkanerän yleiskorotuksena, vaikka työnantajapuoli yritti neuvotella erilaisista jakomalleista ja kertoa jakoperusteista ja kohdentamisesta erittäin tarkasti. Eli työntekijöillä ei löytynyt halukkuutta sopia asiasta ollenkaan, eivät edes halunneet harkita ko. vaihtoehtoa.", "Emme päässeet luottamusmiehen kanssa yhteiseen sopimukseen erän jakamisesta muulla tavoin kuin yleiskorotuksena."

Oikeudenmukaiseen palkan kohdentamisen edellytys on läpinäkyvä pätevyyden ja suorituksen arviointimenetelmä. Työnantajien edustajat kirjasiivat esteitä kohdentamiselle seuraavasti: "Ei selviä ennalta sovittuja kriteereistä pätevyyden ja suorituksen arviointiin. Runsaasti eri esimiehiä ja eri funktioita ryhmän sisällä. Olisi ollut vaikea arvioida miten korotus olisi kohdennettu.", "Ei ole yksiselitteisiä mittareita kohdentaa korotuksia tietyille henkilöille."

Pätevyys- ja suorituksenarviointijärjestelmän puuttuminen oli esteenä yrityskohtaisen palkanerän kohdentamiselle myös henkilöstön edustajien mielestä. "Palkkausjärjestelmämme perustuu liialti "pärstäkertoimeen". Johdon kanssa on useampaan otteeseen keskusteltu järjestelmän kehittämisestä parempaan suuntaan, mutta lupauksista huolimatta mitään ei ole tapahtunut. Jos olisi edes jonkinlaisia

pelisääntöjä palkan määräytymisestä, niin olisi edes teoreettiset mahdollisuudet jakaa paikallinen erä toisin. Nykyisellään se on täysin mahdotonta tehdä oikeudenmukaisesti. Ainoaksi vaihtoehdoksi jää yleiskorotus, mutta sitäkin työnantaja yritti kiertää jättämällä sen muutamalta parhaiten tienaaavalta pois. Heillä on sopimustuntipalkka tekemilleen töille, mutta erä annettiin heille vain aikapalkkaan, jolla he eivät tee töitä käytännössä koskaan.", "Toimihenkilöt ovat hyvin sekalainen ammattiryhmä ja eikä ole sellaista systeemiä millä arvioitaisiin henkilöiden pätevyys ja työsuoritukset."

Yleiskorotuksena jakaminen helppoa, koska neuvottelujen suunnittelu, palkkasummien laskeminen ja neuvottelut vievät paljon aikaa eikä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tähän ole voimavaroja. "Monien päällekkäisten muutosten johdosta edettiin helpointa tapaa noudattaen. Jatkossa pitäisi ehdottomasti jakaa pätevyyden ja suorituksen perusteella.", "Tuttu ja turvallinen.", "Ainoa ratkaisu, joka ei saa aikaan kinaa." ilmoittivat työnantajat, "Talon tapa.", "Varmaankin helpoin ja tasapuolisin ratkaisu edustamieni työntekijöiden osalta.", ilmoittivat henkilöstön edustajat.

Vastaajista 32 prosenttia ilmoitti onnistuneensa neuvottelussa. Tämän takana molempien ryhmien vastausten perusteella oli

- yhteinen tahto onnistua neuvotteluissa
- palkkarakenteen vääristymien korjaus
- neuvotteluja edistettiin jollain muulla tekijällä.

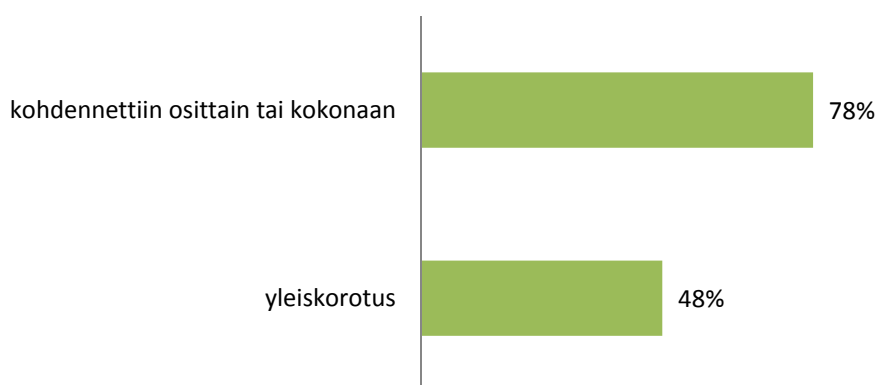
Yhteistä tahtoa onnistua neuvottelussa kuvattiin seuraavasti: "Yhteistuumin luottamusmiesten kanssa.", "Jakamistavasta sovittiin luottamusmiehen kanssa käydyn keskustelun seurauksena.", "Myös henkilöstön edustajat tukivat tätä vastauksissaan.", "Neuvottelun tulos. Emme halunneet olla ehdottomia työntekijöinä vaikka olisimme voineet olla."

Palkkarakenteen vääristymiä haluttiin korjata ja apuna tässä käytettiin sisäisiä palkkavertailuja tai pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmää. "Oli syntynyt vakanssipalkasta johtuen korjaustarpeita, joita voitiin paikallisella erällä korjata.", Jaoimme kokemukseräisen arvioinnin mukaisesti, huomioiden aiemman palkkatason. Näin tasaamme osastojen välisiä palkkaeroja.", Koska pätevyys on tärkeä työssämme, ja luokkapalkkoissa sitä ei huomioida."

Neuvotteluihin otettiin myös muita elementtejä mukaan sopimukseen pääsemiseksi. Yrityskohtainen erä jaettiin vielä pienempiin osiin ja vain osa 0,8 prosentista kohdennettiin pätevyyden ja suorituksen perusteella. Tällainen jakotapa oli myös turvallinen luottamusmiehelle, joka on usein puun ja kuoren välissä tällaisissa neuvotteluissa. "Neuvottelun lopputulos lähes kirkko keskelle kylää, haluttiin palkita ahkeria työntekijöitä, joten osa jaettiin työsuorituksen perusteella." Työnantaja saattoi myös laittaa lisää rahaa jaettavaan palkkasummaan. "Toimihenkilöt eivät halunneet yleiskorotusta alle 2 %:n tason, mutta sopivat 0,3 %:n erän jaettavaksi, kun työnantaja hieman lihotti erää omalla osuudellaan."

Vuonna 2010 ja 2011 järjestettyjen paikallisen sopimisen seminaarien ennakkokyselyjen perusteella neuvotteluosapuolten epätasa-arvoinen asema tuntui olevan yksi paikallisen sopimisen suurimmista esteistä. Epätasa-arvoisuuteen liittyy se, että toinen osapuoli on vahvempi, koska sillä on enemmän neuvottelussa tarvittavia tietoja tai päätäntävaltaa. Teoreettisen viitekehyksen perusteella neuvottelun onnistumiseen vaikuttaa erityisen paljon neuvotteluun valmistautuminen. Tämän vuoksi selvitimme, oliko annettavilla ennakkotiedoilla ja neuvotteluun valmistautumisella merkitystä.

**Luottamusmiehille annettiin edustamiensa henkilöiden  
palkkasumma ennakkotietona neuvotteluun  
valmistautumista varten**

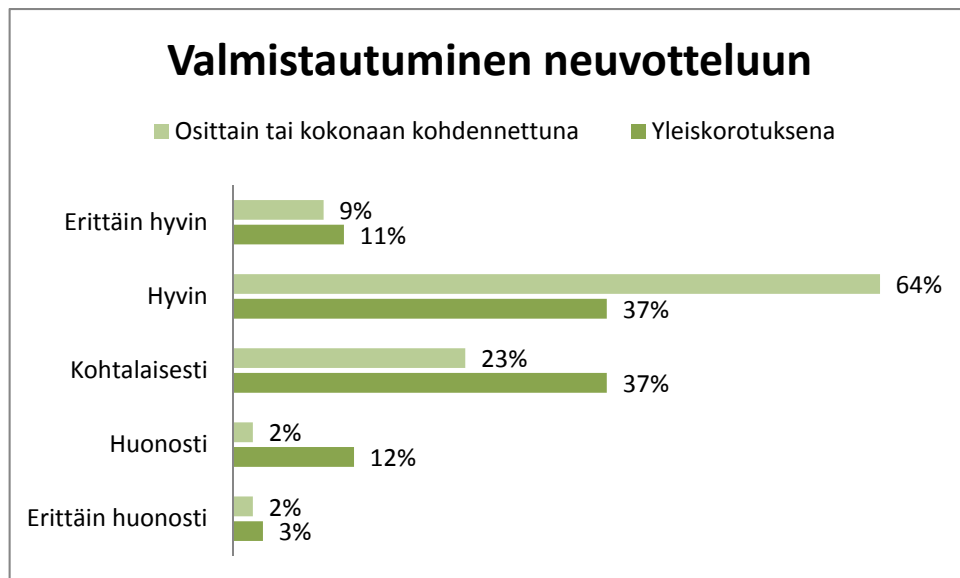


Kuvio 25. Ennakkotietojen käsittelemisellä oli merkitystä neuvotteluissa onnistumiselle.

Kysymyksestä "Luottamusmiehille annettiin ennakkotietona neuvotteluun valmistautumista varten palkkasumma, joka oli laskettu työntekijöiden huhtikuun 2011



palkkojen summasta (säännöllisen työajan ansio ilman erillisiä lisiä)" selvitin kuinka monta prosenttia kummassakin ryhmässä oli luovutettu tai saatu neuvotteluun valmistautumista varten ennakkotiedot. Tuloksen perusteella ennakkotietoja käsiteltiin siis suhteellisesti enemmän siinä ryhmässä, jossa neuvottelussa päästiin tulokseen (kuvio 25). Ennakkotietojen käsittelyllä oli vaikutusta neuvottelussa onnistumiselle. Koko kysymyksen keskiarvo oli 56 prosenttia.



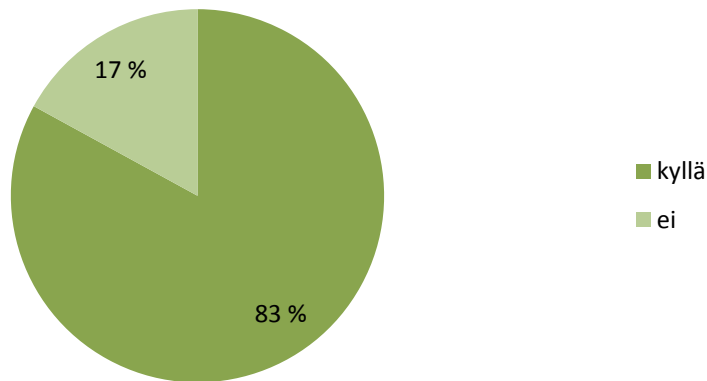
Kuvio 26. Neuvotteluun valmistautuminen koettiin hyväksi tai erittäin hyväksi yrityksissä, joissa onnistuttiin kohdentamaan yrityskohtainen erä joko kokonaan tai osittain.

Kysymyksestä "Oman kokemuksen mukaan molemmat osapuolet valmistautuivat neuvotteluun" selvitin, miten kummassakin ryhmässä oli koettu neuvotteluun valmistautuminen suhteessa ryhmän kokonaisvastausmäärään. Ryhmässä, jossa neuvottelussa onnistuttiin, koettiin neuvotteluun valmistautuminen hyvänä tai erittäin hyvänä (kuvio 26). Koko kysymyksessä keskiarvo neuvotteluun valmistautumisesta oli 3,51 asteikolla 1-5.

Neuvottelun kulusta itsestään ei kysytty. Neuvottelun tuloksena oli sopimus tai neuvottelu saattoi päättyä myös tuloksettomana. Mikäli osapuolet pääsivät sopimukseen yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta, tuli työnantajan antaa luottamusmiehelle tiedot kohteena olleen henkilöstön lukumäärästä ja palkanerän suuruudesta. Näin on toimittu jo useamman vuoden ajan ja tämä tuo

luottamusmiehelle varmuuden siitä, että työnantaja on toiminut sopimuksen mukaisesti, koska yksittäisten henkilöiden nimiä ei julkistettu.

## Tiedot kohdentamisen jälkeen

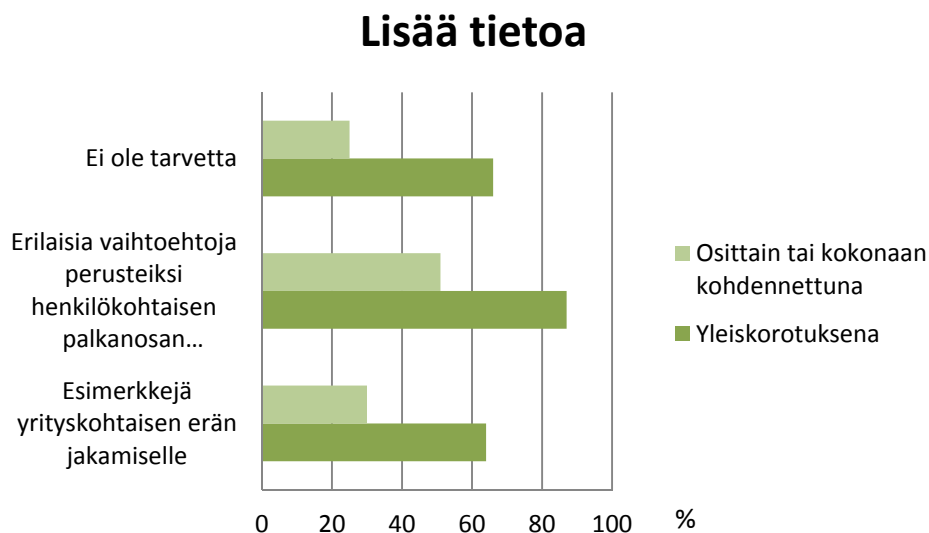


Kuvio 27. Luottamusmiehille annettiin korotusten jälkeen tiedot korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä ja paikallisen erän summasta.

Vakiintunut ohje tietojen antamisesta luottamusmiehille neuvottelun jälkeen, ei ole kuitenkaan käytäntönä täysin vakiintunut. Vastanneista 17 prosenttia ei käsitellyt tietoja neuvottelun jälkeen (kuviot 27). Toivon, että ohje yhteisestä kokouksesta, jossa arvioidaan neuvottelun tuloksellisuutta, tuo tähän muutosta. Samaan kokoukseen on luonnollista ottaa myös näiden tietojen käsittely.

Neuvottelun tuloksellisuuden arvioinnilla luodaan pohjaa seuraavalle neuvottelulle. Palaverissa arvioidaan yhdessä muutosta, joka neuvottelulla saatiin aikaiseksi, neuvotteluprosessia ja oppimistulosta. Samalla voidaan päättää mitä tehtäisiin toisin seuraavassa neuvottelussa, aloitetaanko aikaisemmin, valmistaudutaanko paremmin ja niin edelleen. Ainostaan viisi prosenttia vastaajista oli sopinut seurantalaverin. Joko palaveri katsottiin turhaksi tai työmarkkinaosapuolten erillinen ohjeistus ei ollut saavuttanut kaikkia osapuolia.

Ohjeistuksen kehittämistä ja koulutusten järjestämistä varten halusimme ymmärtää minkälaista tietoa paikalliset neuvotteluosapuolet tarvitsivat pystyäkseen paremmin sopimaan yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta.



Kuvio 28. Uuden tiedon tarve paikallisen palkanerän kohdentamiseen.

Molemmissa vastaajaryhmissä, osittain tai kokonaan kohdentaneiden ja yleiskorotuksena kohdentaneiden, haluttiin saada erilaisia vaihtoehtoja perusteiksi henkilökohtaisen palkanosan kohdentamiseksi sekä esimerkkejä yrityskohtaisen erän jakamiselle (kuvio 28). Yllättävin tulos oli vaihtoehdon "ei ole tarvetta" ryhmän yleiskorotuksena jakaneiden vastausten osuus kaikista ryhmän vastauksista, koska juuri tässä ryhmässä tarve erilaisille malleille olisi suurin. Avoimet vastaukset tukevat kuitenkin tuloksia, koska suhteellisen yleistä oli sopia yleiskorotuksesta sen ollessa helppo vaihtoehto tai koska yrityksessä ei ollut tarvetta kohdentaa palkanerää toisin.

## 5.2 Yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen, kehitysvaihe

Aloitimme työehtosopimusneuvottelut jälleen marraskuun alussa 2011, kun keskusjärjestöt EK, SAK, STTK ja Akava olivat saaneet raamisopimuksen valmiiksi 13.10.2011. Työehtosopimusneuvottelujen alussa sovimme edellisessä neuvottelussa tehdyn ohjeistuksen kehittämisestä syksyllä 2011 tehdyn kyselytutkimuksen perusteella, vaikka sopimusta koko yrityskohtaisesta erästä ei vielä ollut tehty.

Sopimukseen päästiin kaikkien neuvotteluosapuolten kanssa 24.11.2011 ja palkankorotuksista sovittiin siten, että 1.2.2012 henkilökohtaisia palkkoja korotetaan 1,6 prosentilla, jonka lisäksi yrityksissä tuli neuvotella 0,8 prosentin yrityskohtaisen

palkanerän kohdentamisesta. Perälaudaksi yrityskohtaisessa palkanerässä sovittiin niin sanottu täysperälauta, eli ellei sopimukseen päästy, koko yrityskohtainen palkanerä maksettiin yleiskorotuksena, jolloin kaikkien henkilökohtaisia palkkoja nostettiin siinä tapauksessa 2,4 prosentilla.

Korotuksista sovittiin 25 kuukaudeksi eteenpäin, ja seuraava korotus on 1.3.2013. Tällöin henkilökohtaisia palkkoja korotetaan 1,3 prosentilla, jonka lisäksi yrityksissä neuvotellaan 0,6 prosentin yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta. Ellei sopimukseen päästä, puolet yrityskohtaisesta palkanerästä maksetaan yleiskorotuksena ja puolet työnantaja kohdentaa suorituksen ja pätevyyden perusteella.

Kehitysprojektiin tavoitteena on vastata kolmeen kappaleessa 2.2 esitettyyn tutkimuskysymykseen. Jokaiselle tutkimuskysymykselle laaditaan sitä kuvaava mittari ja asetetaan tavoitearvo (kuvio 29).

Tavoite	Mittaus- menetelmä	Pilottivaihe 2011	Tavoitearvo	Tulos 2012
Yrityskohtaisesta erästä sopiminen yleistyy	Kyselytutkimus	Kohdentamisesta sovittu 32 %	Yleistyy	
Yhteinen koulutus lisää paikallisten osapuolten tietämystä ja osaamista paikallisesta sopimisesta	Palautekysely koulutuksista	Tyytyväisyys koulutukseen	Keskiarvo 2,5 (asteikolla 1-4)	
	Kyselytutkimus	Koulutuksen vaikuttavuus	Vaikuttaa	
Yhteinen koulutus lisää paikallisten osapuolten keskinäisen luottamuksen rakentumista	Kyselytutkimus	Ennakkotiedot ennen neuvottelua 56 %	Yleistyy	
		Keskiarvo neuvotteluun valmistautumisessa 3,51	Keskiarvo 4 (asteikolla 1-5)	
		Tiedot neuvottelun jälkeen 83 %	100 %	

Kuvio 29. Kehitysprojektin vaikuttavuuden arviointi

### 5.2.1 Kehitetty ohjeistus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta

Projektiryhmä oli kokoonpanoltaan sama kuin kevään 2011 neuvottelussa. Ohjeistusta kehitettiin siten, että se siirrettiin esitysmuotoon Microsoftin Power Pointille, jolloin sitä voi käyttää sekä koulutusmateriaalina sellaisenaan tai poimien ajankohtaisimmat esityssivut työmarkkinajärjestöjen yhteisissä tilaisuuksissa että yrityksissä kerrottaessa yrityskohtaisesta palkanerästä. Ohjeistuksen alkuun kuvasimme kuviossa 19 (Ks. ed. s. 64) olevan neuvotteluprosessin ja siirsimme perusteet kohdan heti neuvotteluun valmistautumisen jälkeen.

Havaintomme edellisen kyselyn perusteella oli, että huolellinen neuvotteluun valmistautuminen edisti neuvottelutulokseen pääsemisessä, lisäsimme ohjeistukseen kuvia henkilöstöryhmittäin tutkimustuloksesta ja tarkempia ohjeita neuvottelussa tarvittavista ennakkotiedoista.

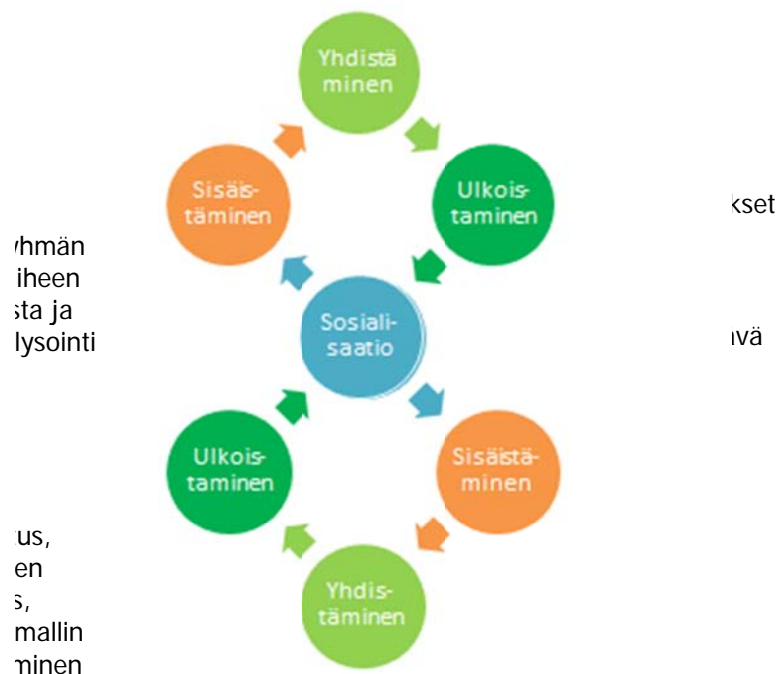
Yhtenä paikallisen sopimuksen esteenä sekä työnantajan edustajien mielestä oli pätevyys ja suoriutumisen arviointimenetelmän puute. Erilaisia vaihtoehtoja perusteiksi henkilökohtaisen palkanosan kohdentamiseksi sekä esimerkkejä yrityskohtaisen erän jakamiselle kaivattiin. Tähän panostimme ohjeessa lisäämällä useita erilaisia esimerkkejä arviointimalleille sekä kuvan palkanerän oikeudenmukaisesta kohdentamisesta. Tässä käytimme viitekehyksenä kappaleessa 4.2.5 Suorituksen johtaminen esitettyä teoriaa suorituksen johtamisen perusteesta yrityskohtaisen erän kohdentamisesta.

Uudistetussa ohjeistuksessa neuvottelun arvioinnin merkitystä korostettiin. Opinnäytetyön liitteenä 5 on Ammattiliitto Pro ry:n ja Kemianteollisuus ry:n yhteinen ohjeistus. TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry:n ja Kemianteollisuus ry:n yhteinen ohjeistuksessa on samanlainen rakenne, mutta siihen on muutettu työntekijäsopimukseen liittyvät tekstit. Helpottaaksemme paikallisten osapuolten sopimista teimme mallin kirjallisesta sopimuksesta ohjeistuksen loppuun (liite 6).

### 5.2.2 Koulutusmateriaali ja koulutustilaisuudet

Kyselyn perusteella opimme, että yrityskohtaisen erän kohdentamisen suurimmat esteet olivat haluttomuus neuvotella, yrityskohtaisen erän kohdentamiseen liittyvien kokemusten ja mallien puute. Laadimme TEAMin ja Kemianteollisuus ry:n yhteisessä projektiryhmässä kahdessa kokouksessa koulutusmateriaalin joulukuun lopussa 2011. Muokkasimme koulutusmateriaalia edelleen Pron ja YTN:n kanssa erikseen omissa kokouksissaan joulukuun lopussa 2011.

Suunnittelimme koulutusten ajankäytön siten, että ensimmäinen tunti käytettiin raamisopimuksen tekstien läpikäymiseen, työehtosopimusten ja pöytäkirjan sopimustekstien avaamiseen ja palkankorotusten suuruudesta ja muodosta kertomiseen. Tauon jälkeen jatkoimme koulutusosuudella yrityskohtaisen erän kohdentamisesta. Koulutus pohjautui nyt esitysmuotoon uudistettuun ohjeistukseen. Kolmen tunnin viimeiseksi osuudeksi jätettiin harjoitustehtävä, johon olimme valmistaneet jokaiselle henkilöstöryhmälle oman tehtävän yrityskohtaisen palkanerän kohdistamiseksi.



Kuvio 30. Koulutusten osien liittyminen teoreettiseen käsitekehykseen

Varsinaisen koulutuksen vaiheet yrityskohtaisen erän kohdentamisesta perustuivat teoreettiseen viitekehykseen tietojen, taitojen, arvojen ja normien rakentumisesta. Kuviossa 30 on kuvattu koulutuksen eri osien liittyminen teoreettiseen viitekehykseen.

Opimme projektiryhmässä edellisen ohjeistuksen kokemuksista ja kyselyn tuloksista, jaoimme opit yhdessä ja kehitimme ohjeistusta ja laadimme koulutusmateriaalin ja koulutuksen. Koulutustilaisuuksissa kerroimme edelleen kehittämästämme mallista ja halusimme järjestää tilaisuuden osallistujille jakaa omaa osaamistaan. Päädyimme siihen, että parhaiten toimintamallit neuvotteluista yrityskohtaisen erän kohdentamisessa syntyisivät ja siirtyisivät yhteisissä ryhmätoissa.

Koulutustilaisuuksia oli kolmella paikkakunnalla ja niihin osallistui yhteensä 210 osallistujaa 75 kemianteollisuuden yrityksestä. Laskennallisesti osallistujat edustivat 59 prosenttia Kemianteollisuus ry:n jäsenyrityksissä työskentelevästä henkilökunnasta. Työnantajien edustajia tilaisuuksissa oli 33 prosenttia osallistujista ja henkilöstön edustajia 67 prosenttia. Työpaikoilla on yleensä kolme henkilöstöryhmää: työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Jokaisella henkilöstöryhmällä on oma luottamusmies, joten on luonnollista, että koulutuksiin osallistuvista ja kyselyyn vastaavista kolme neljäsosaa on luottamusmiehiä.

Koulutus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta toteutettiin siten, että jokaisen työmarkkinaosapuolen edustaja esitti yhden osuuden neuvotteluprosessista. Kerroin itse valmistautumisen tärkeydestä ja neuvottelussa tarvittavista tiedoista. TEAMin edustajat Toni Laiho Vantaalla, Kari Rämö Tampereella ja Marko Rosqvist Kuopiossa esittelivät yrityskohtaisen erän perusteena suorituksen ja pätevyyden arvioinnin ja esittelivät kaksi erilaista suorituksen ja pätevyyden arviointimallia, toinen yksinkertainen ja helposti toteutettava ja toinen monimutkaisempi. Pron Taru Reinikainen jatkoi aiheesta ja esitteli kaksi mallia lisää sekä kuvion 17 (Ks. ed. s. 53) mukaisen kuvan, josta luottamusmies voi todentaa työnantajan suunnitelman palkanerän kohdentamiseen ilman, että työnantaja kertoo yksittäisten työntekijöiden nimiä tai palkkoja. YTN:n Seppo Järvenpää ja Jukka Siurua kävivät läpi neuvottelun tuloksen todentamisen, tiedottamisen ja tuloksellisuuden arvioinnin.

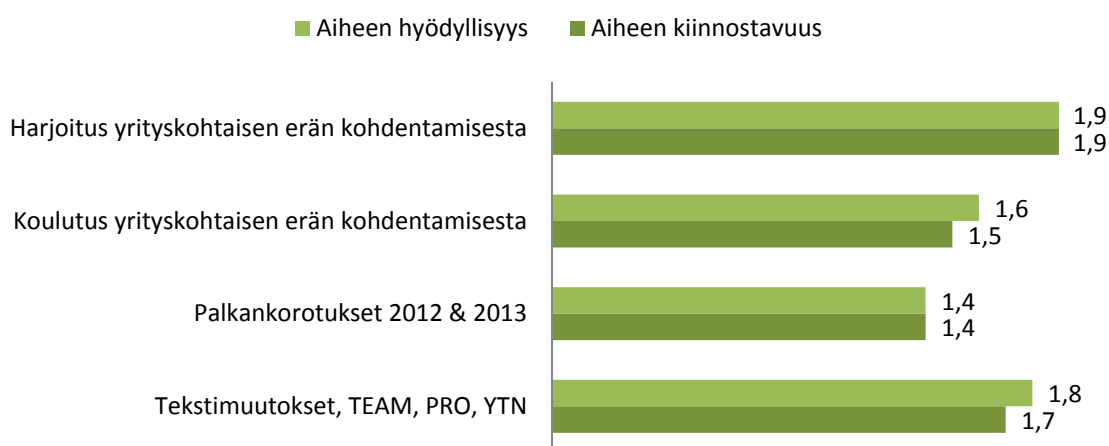
Koulutuksen jälkeen osallistujat jaettiin henkilöstöryhmittäin enintään kymmenen henkilön ryhmiin siten, että ryhmässä oli sekä työnantajan edustajia ja luottamusmiehiä. Vantaalla ryhmiä tuli yhteensä kymmenen, Tampereella seitsemän ja Kuopiossa neljä.

Ryhmille annettiin tehtäväksi neuvotella yrityskohtaisen erän kohdentamisesta kuvitteelliselle henkilöryhmälle. Tehtävässä oli laskettu valmiiksi yrityskohtainen palkanerä ja tehty pätevyyden ja suoriutumisen arviointi. Harjoitustehtävissä oli käytetty aitoja yritys esimerkkejä. Ryhmissä käytiin vilkasta keskustelua ja ryhmätyöt purettiin 15 minuutin yhteisellä keskustelulla tilaisuuden päätteeksi. Koulutusmateriaali ja harjoitustehtävät ovat liitteenä 7, josta on jätetty vuonna 2013 käyttöönotettavat tekstit tähän työhön varsinaisesti liittymättömänä pois.

### 5.2.3 Palaute koulutustilaisuuksista

Lähetimme määrämuotoisen palautekyselyn heti tilaisuuden jälkeen sähköpostitse web-kyselyllä. Palautekyselyyn vastasi 114 henkilöä, eli vastausaste oli 54 prosenttia. Vastaajista 67 prosenttia edusti luottamusmiehiä tai luottamushenkilöitä ja loput olivat työnantajan edustajia. Tämä noudattelee täsmälleen ilmoittautujien jakaumaa. Vastausastetta voidaan pitää hyvänä, sillä muistutusviestiä ei lähetetty. Kysely on liitteenä 8.

## Aiheen kiinnostavuus ja hyödyllisyys



Kuvio 31. Aiheiden hyödyllisyys ja kiinnostavuus



Kuviosta 31 on luettavissa, että kaikkein hyödyllisimmäksi ja kiinnostavimmaksi aiheeksi osoittautuivat harjoitukset yrityskohtaisen erän kohdentamisesta, joten tässä mielessä koulutukseen valittu harjoitustehtävä vaikutti oikealta päätökseltä. Kokonaisarvosana koulutuksesta oli 2,9 asteikolla 1-4.

Avoimena kysymyksenä kysyttiin, minkälaisia uusia oivalluksia osallistuja sai. Ryhmittelin avoimet vastaukset neljään eri ryhmään: uusia oivalluksia, vinkkejä ja ajatusten vaihtoa, neuvotteluaseman merkitys sekä muu palaute. Alla eri ryhmistä muutama suora lainaus kuvaa sisältöä laajemmin.

### **Uusia oivalluksia**

"Valmistautuminen kannattaa hyvän ja kaikkia tyydyttävän lopputuloksen varmistamiseksi. Eri yritysten kokemusten kuuleminen järjestelyvarojen käytöstä aikaisemmin kiinnostavaa ja hyödyllistä, koska vain vaikuttamalla itse asioiden kulkuun voi voittaa!"

"Korotusten jakamiskeskustelut täytyisi aloittaa hyvissä ajoin jos halutaan saada myös todellisia tuloksia aikaan."

"Sain työkaluja yrityskohtaisen erän kohdentamisesta sekä asiat avasivat ymmärryksen palkkausjärjestelmiin liittyvissä asioissa ja voisi sanoa jopa, että esimiestyöhöni liittyen."

### **Vinkkejä ja ajatusten vaihtoa**

"Oli mielenkiintoista kuulla miten toisissa yrityksissä on paikallinen erä jaettu, tuli sellaisiakin asioita esille joita ei ollut itse ajatellut."

"Näin/kuulin, miten muissa yrityksissä menetellään, mikä oli itselleni tämän koulutuksen parasta antia."

"Hyvä juttu kun mukana oli sekä työnantajan edustajia ja luottamusmiehiä. Aina oppii kun 'vastapuolen' kommentteja ja muiden firmojen tilanteita."

"Konkretisoi asiaa."

"Eri työpaikolta saatava käytännön kokemus. Lisää tällaista!"

### **Neuvotteluaseman merkitys**

"Ryhmätyö ja keskustelu ei juurikaan edistänyt asiaa, sillä asenteet ryhmissä olivat erittäin jäykät, eikä edes haluttu juurikaan nähdä vaihtoehtoja tasajaolle luottamushenkilöiden puolelta. Olisi enemmän voinut panostaa yrityskohtaisen erän tarkoitukseen ja sen hyötyihin yms. nyt meni liian nopeasti vaan läpi ja ohi."

"Ryhmäkeskustelussa oli selvästi luottamusmiehet vastaan työnantajan edustajat, näkemykset jakotavasta poikkesivat aika lailla. Tämä todisti pitkälle sen ajatuksen miksi halutaan jakaa korotukset kaikille tasan."

### **Muuta palautetta**

"Tehtävien purku olisi pitänyt olla selkeämpi. Lopuksi olisi voitu esittää esimerkkilaskelma korotuksesta."

"Ryhmätehtävä oli hyvä. Vieläkin enemmän tarvitaan konkretiaa."

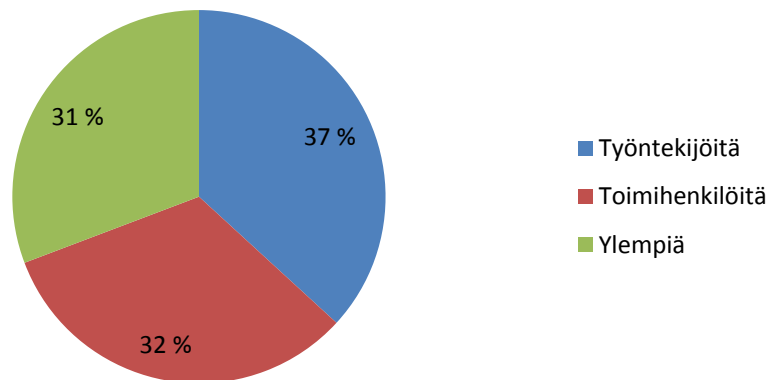
"Minulle keskustelu ja harjoitustehtävä ei antanut mitään erityistä hyötyä tai uusia ajatuksia. En koe tällaista ryhmätyötä tarpeelliseksi jatkossa."

Suullisen palautteen perusteella voi päätellä, että harjoitustehtävässä onnistuimme antamaan osallistujille mahdollisuuden oppia ja siirtämään arvoja ja normeja toinen toisiltaan. Osallistujat saivat vertaisiltaan valmiita malleja, uusia ajatuksia ja prosessissa syntyi yhteisiä oivalluksia.

#### **5.2.4 Kysely talven 2012 yrityskohtaisen erän kohdentamisesta**

Kyselyyn tuli yhteensä 296 vastausta, joista 60 prosenttia oli luottamusmiehiä. Vastaajaprofiilissa pienten ja keskisuurten yritysten painotus on hieman suurempi kuin vuoden 2011 tutkimuksessa. Profiili vastaa edellisvuotta paremmin Kemianteollisuus ry:n jäsenprofiilia. Kyselylomake on liitteessä 9.

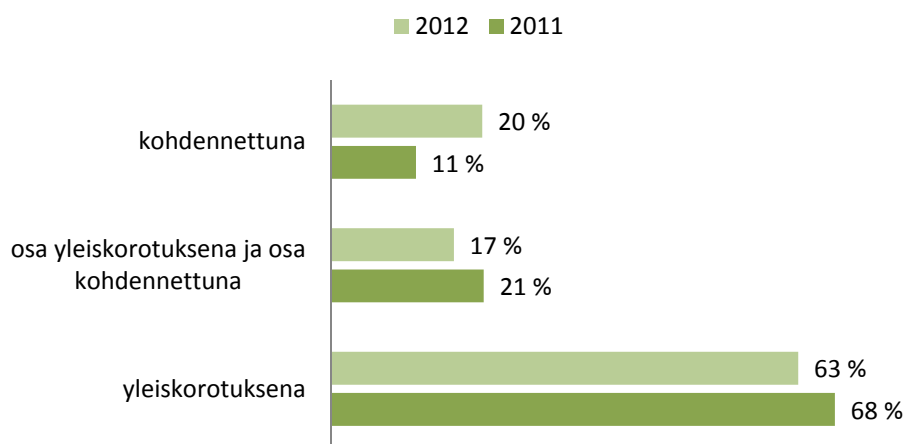
## Vastaus koskee



Kuvio 32. Henkilöstöryhmät ovat tasaisesti edustettuina vastauksissa.

Vastauksissa henkilöstöryhmät ovat nyt tasapainoisesti edustettuina (kuvio 32). Edellisenä vuonna lähes puolet vastauksista edusti työntekijöitä. Tällä on merkitystä tuloksia tulkitessa. Henkilömäärällä painotetuksi vastausasteeksi saadaan 45 prosenttia, mikä on edellisvuotta pienempi johtuen muutaman suuren yrityksen jäämisestä pois.

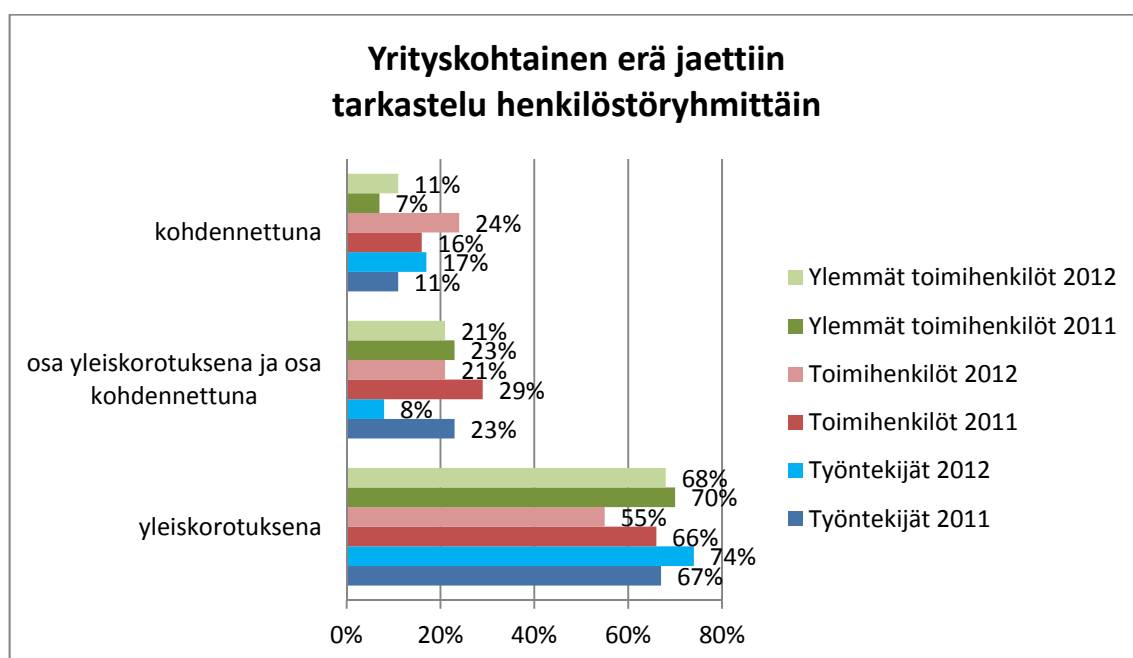
## Yrityskohtainen erä jaettiin



Kuvio 33. Yrityskohtaisen erän kohdentamisen jakauma vuosina 2011 ja 2012.

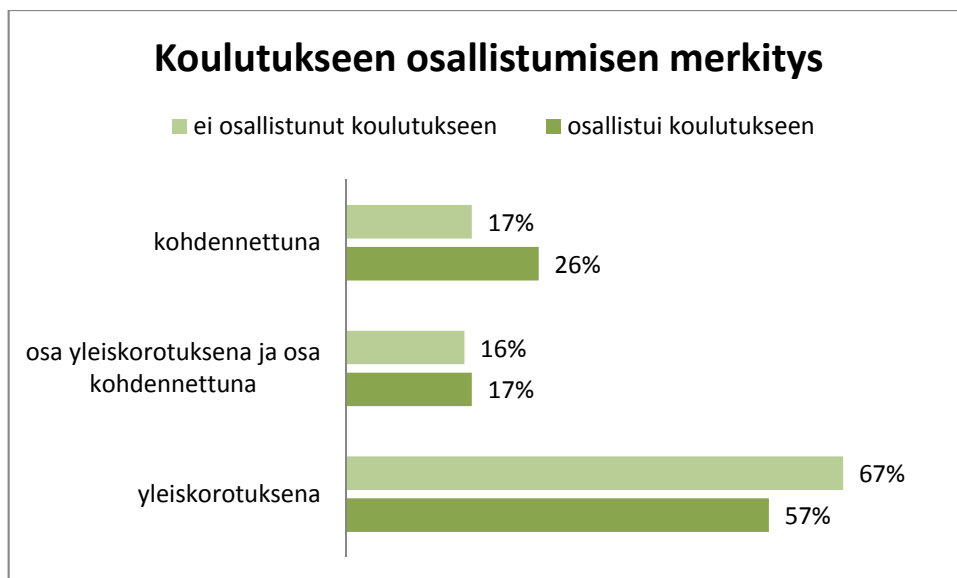
Yrityskohtaisen erän kohdentaminen näyttää olevan oikeansuuntaista eli hieman yleistyneen edellisestä vuodesta (kuvio 33). Kun painotin vastauksia vuoden 2011 vastaajaprofiiliin mukaisesti, muutos on edelleen myönteinen. Painotuksella laskettu muutos kohdentamisen yleistymiseen on kaksi prosenttiyksikköä, kun se ilman painotusta on viisi prosenttia. Merkittävin muutos näyttää olevan, että neuvotteluissa on onnistuttu vuonna 2012 sopimaan erän kokonaan kohdentamisesta kaksinkertaisesti edelliseen vuoteen verrattuna.

Tarkasteltuna henkilöstöryhmittäin nähdään, että merkittävin myönteinen muutos on tapahtunut toimihenkilöryhmässä (kuvio 34).



Kuvio 34. Yrityskohtaisen erän kohdentaminen henkilöstöryhmittäin.

Vastaajista lähes 40 prosenttia osallistui työmarkkinaosapuolten järjestämään koulutukseen. Koulutuksella oli selkeästi vaikutusta, sillä 43 prosenttia koulutukseen osallistuneista onnistui neuvottelemaan yrityskohtaisen erän kohdentamisesta (kuvio 35).



Kuvio 35. Koulutuksen osallistumisen merkitys yrityskohtaisen erän kohdentamisessa

Vastaajia pyydettiin avoimessa vastauksessaan kertomaan, mitkä asiat auttoivat sopimuksen syntymisessä. Vastauksia ryhmiteltiin taustamuuttujien perusteella kahteen ryhmään, työnantajien ja henkilöstön edustajien ryhmiin.

#### Sopimuksen syntymisessä auttoivat

- oikeudenmukaisuus, luottamus ja hyvät neuvottelusuhteet (henkilöstön edustajat 13 mainintaa, työnantajan edustajat 13 mainintaa)
- hyvä valmistautuminen neuvotteluun (henkilöstön edustajat 11 mainintaa, työnantajan edustajat 9 mainintaa)
- yritys kasvatti kohdennettavaa erää (henkilöstön edustajat 7 mainintaa, työnantajan edustajat 7 mainintaa)
- työmarkkinajärjestöjen järjestämä yhteinen koulutus (henkilöstön edustajat 4 mainintaa, työnantajan edustajat 4 mainintaa)

Suurin merkitys sopimuksen syntymisessä molempien vastaajaryhmien mielestä oli ratkaisun oikeudenmukaisuus, keskinäinen luottamus ja hyvät neuvottelusuhteet. Eräs työnantajan edustaja kirjoitti: "Hyvä keskusteluyhteys luottoon ja aito halu toteuttaa palkankorotuksen henkeä." Henkilöstön edustaja kuvasi keskinäistä luottamusta seuraavasti: "Oma mielipiteeni edustamien toimihenkilöiden tilanteeseen kyseisen erän käytöstä. Lisäksi olen tietoinen aikaisemmistakin erien käytöstä, mikä lisää luottamusta erän oikeanlaiseen käyttämiseen. Pystyn näin ollen seuraamaan ettei aina samat

henkilöt saa näitä korotuksia tai jos näin on, niin minulla on mahdollisuus kysyä tarkempia perusteita asiasta."

Hyvä valmistautuminen neuvotteluun liittyy hyvään neuvottelukulttuuriin. Yksittäinen neuvottelutapahtuma on vain osa neuvotteluprosessia. Työnantaja kuvasi hyvää neuvottelukulttuuria asiana, joka auttoi sopimuksen syntymisessä: "Huolellinen valmistautuminen, molempien osapuolten halu kohdistaa erä sellaisten henkilöiden kesken, joiden työsuoritus on ollut keskimääräistä parempaa ja muutenkin tasalaatuista." Henkilöstön edustajilta mainintoja tuli hieman enemmän kuin työnantajan edustajilta. Erään henkilöstön edustajan näkemyksen mukaan "Sopimuksen synnyssä auttoivat TA:n antamat hyvät palkkatilastot ja oma pohjatyö. Sekä hyvä ilmapiiri neuvottelulle. Hyvät soveltamisohjeet".

Kolmanneksi eniten mainintoja sai työnantajan laittama lisäraha. Eräs työnantajan edustaja kirjoitti: "Yhtiö laittoi neuvottelutilanteessa pienen siivun rahaa yhtiön puolelle annetun "potin" päälle. Kaupankäynti toimi. Vuoden kaikki palkankorotukset on nyt siis keskitetty tähän ainoaan ajankohtaan." Henkilöstön edustaja näki palkitsemiseen laitetun lisärahan tuovan hyötyä isommalle kohderyhmälle: "Jo kevään 2011 palkkaratkaisussa neuvoteltiin vastaavanlainen sopimus. Lisäksi työnantaja lupasi laittaa oman ns. Merit -korotuksen henkilökohtaisen osuuden pottiin. Näin saatiin korotuksia useammalle henkilölle."

Työmarkkinajärjestöjen järjestämä yhteinen koulutus sai neljänneksi eniten mainintoja, mikä kertoo yhdessä kuvion 35 kanssa koulutuksen vaikuttavuudesta. "KT:n ja ammattiliittojen tilaisuudella ja sieltä saatavalla materiaaalilla oli aivan ratkaiseva merkitys, myös lounaalla muiden yritysten kanssa käydyillä keskusteluilla." (työnantajan edustaja). "Taannoinen koulutus oli hyvä foorumi keskustella ryhmätyön puitteissa jakamisen perusteista. Myös yksikön pomo oli samassa tilaisuudessa ja siellä tavallaan pääsimme yhteisymmärrykseen miten lähteä asiaa ajattelemaan." (henkilöstön edustaja).

Pilottivaiheen kyselyn tulosten ja teorian perusteella koulutuksessa osoitettiin, että neuvotteluun valmistautumisella on merkitystä neuvottelussa onnistumiselle. Tämä asia vahvistui avointen vastausten tulkinnan perusteella. Myös kvantitatiivinen tutkimus

vahvistaa entisestään väittämää (kuvio 36). Tulosten lähempi tarkastelu osoittaa, että ennakkotietoja annettiin yhteensä enemmän kuin pilottivaiheessa. Eniten kasvoi yleiskorotuksena kohdentaneiden ryhmä. Koko kysymyksen keskiarvo oli 75 prosenttia, mikä oli suuri muutos pilottivaiheen 56 prosenttiin.



Kuvio 36. Ennakkotietoja annettiin enemmän kuin pilottivaiheessa.

Neuvotteluun valmistautuminen oli parantunut hiukan edellisestä mittauksesta. Nyt keskiarvo oli 3,59, kun se pilottivaiheessa oli 3,51 asteikolla 1-5. Pientä muutosta parempaan päin oli myös tietojen antamisessa luottamusmiehelle korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä ja kokonaismäärästä. Pilottivaiheessa 83 prosenttia antoi tiedot, nyt 87 prosenttia. Tavoitteena on, että kun neuvotteluun päästään, tiedot annetaan kaikissa tapauksissa. Tavoitteesta jäätin, vaikka suunta on oikea.

Tekstianalyysin perusteella syyt kohdentaa palkanerä yleiskorotuksena olivat samat kuin pilottivaiheessa, henkilöstö ei halunnut kohdentaa erää, kohdentamisesta ei päästy sopimukseen, yrityksestä puuttui pätevyyden ja suorituksen arviointijärjestelmä, yleiskorotus on helppo toteuttaa ja jakotapa tuntuu oikeudenmukaiselta. Vastauksissa ilmeni joitain väärinkäsityksiä jaettavan summan laskutavasta ja palkkaerojen kasvamisesta, mikäli palkkaerä kohdennettaisiin suorituksen ja pätevyyden perusteella. Vastausten perusteella näytti myös siltä, että vaikka paikalliset sopijaosapuolet olisivatkin päässeet sopimukseen, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta oli vaikeaa vakuuttaa muuta henkilöstöä. Eräs työnantajan edustaja kirjoitti: "Päälouottamusmies

kertoi olevansa entinen pääluottamusmies jos tekisi jonkun muun kuin yleiskorotusratkaisun, ammattiosasto on ilmoittanut että koskaan ei tulla suostumaan muuhun. Kerroin, että prosenttikorotuksella suurennetaan palkkaeroja, mitä he vastustavat periaatteessa, mutta hän sanoi että muutoksia vastustetaan vielä enemmän."

Tarkastellaan lopuksi kehitysvaiheelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (kuviot 37). Yhteenvedosta nähdään, että suunta kaikissa tavoitteissa oli oikea, vaikka muutokset joissain mittareissa olivat vähäisiä. Suurin muutos oli ennakkotietojen antamisella, jossa muutos oli 19 prosenttiyksikköä.

Tavoite	Mittausmenetelmä	Pilottivaihe 2011	Tavoitearvo	Tulos 2012
Yrityskohtaisesta erästä sopiminen yleistyy	Kyselytutkimus	Kohdentamisesta sopiminen 32 %	Yleistyy	36 %
Yhteinen koulutus lisää paikallisten osapuolten tietämystä ja osaamista paikallisesta sopimisesta	Palautekysely koulutuksista	Tyytyväisyys koulutukseen	Keskiarvo 2,5 (asteikolla 1-4)	2,9
	Kyselytutkimus	Koulutuksen vaikuttavuus	Vaikuttaa	10 %
Yhteinen koulutus lisää paikallisten osapuolten keskinäisen luottamuksen rakentumista	Kyselytutkimus	Ennakkotiedot ennen neuvottelua 56 %	Yleistyy	75 %
		Keskiarvo neuvotteluun valmistautumisessa 3,51	Keskiarvo 4 (asteikolla 1-5)	3,59
		Tiedot neuvottelun jälkeen 83 %	100 %	87 %

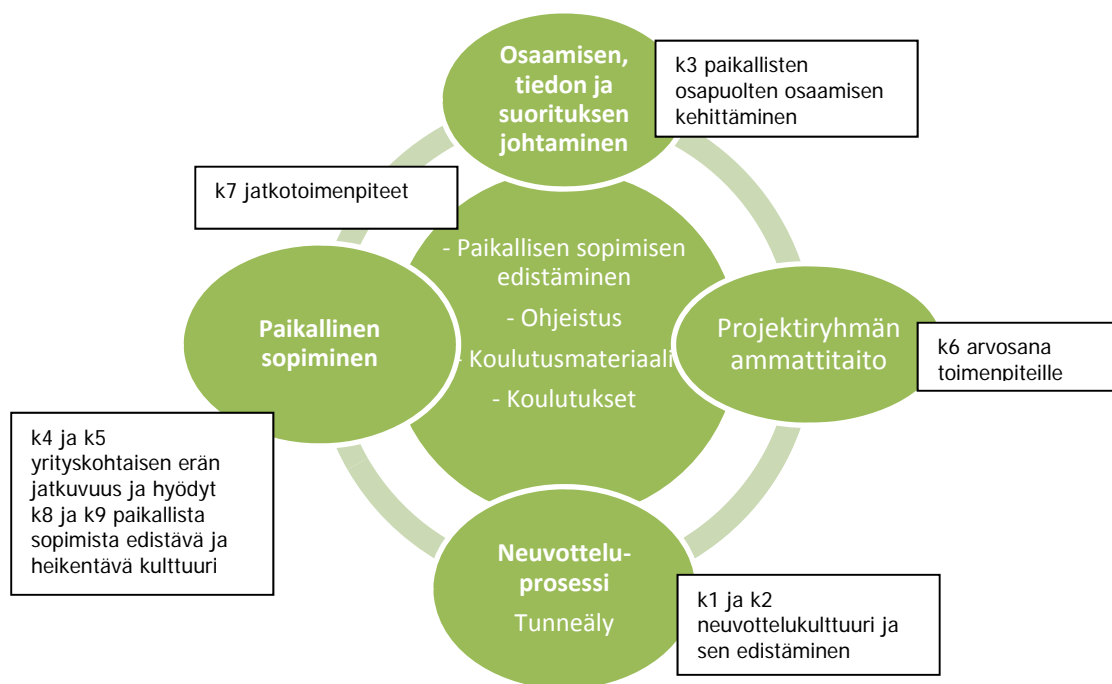
Kuvio 37. Kaikissa kehitysprojektille asetuissa tavoitteissa oli myönteistä kehitystä

### 5.3 Paikallisen sopimustoiminnan edistäminen

Työehtosopimusneuvotteluissa syksyllä 2011 sovimme myös kevään 2013 palkankorotuksista. Keväällä 2012 panostimme paljon enemmän yhteiseen ohjeistukseen ja koulutukseen yrityskohtaisen erän kohdentamisessa kuin aikaisemmin. Tulokset syntyvät hitaasti ja ovat oikeansuuntaisia.



Valmistautuminen yrityskohtaisen kohdentamiseen keväällä 2013 alkaa heti, kun tiedot edellisten toimenpiteiden onnistumisesta ovat selvillä. Haastattelin kaikkien liittojen puheenjohtajia paikallisen sopimisen tulevaisuudesta ja onnistumisen edellytyksistä helmikuussa ja maaliskuun alussa 2012. Haastattelukysymykset on johdettu teoreettisesta viitekehyksestä ja ne on esitetty kuviossa 38. Pyysin myös puheenjohtajia antamaan yleisarvosanan yhteisistä ohjeista ja koulutuksista kevään 2012 palkkaratkaisussa. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 10.



Kuvio 38. Haastattelukysymysten liittyminen teoreettiseen viitekehykseen

Ammattiliitto Pro ry:n puheenjohtaja Antti Rinne jakaa paikallisen sopimisen kolmeen osaan: sopiminen työaikajärjestelyistä, sopiminen vaikeissa talous- ja tuotantotilanteissa ja palkasta sopiminen työehtosopimuksen puitteissa. Työajoista sopiminen on näistä helpointa ja yksinkertaisinta. Vaikeassa talous- ja tuotantotilanteisiin liittyvässä sopimisessa hän toteaa osaamista olevan vähän molemmilla osapuolilla. Vaikein kynnys on palkoista sopimisessa: jäsenet odottavat, että liitot sopivat työehtosopimuksilla palkkojen vähimmäiskehityksestä. TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry:n puheenjohtaja Timo Vallittu ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry:n puheenjohtaja Pertti Porokari ovat yhtä mieltä Rinteen kanssa.

Kemianteollisuus ry:n työmarkkinajohtaja Pekka Hotti tietää palkasta sopimisen vaikeuden myös työnantajan näkökulmasta, sillä pieni summa on helpompi kohdentaa yleiskorotuksena kuin käyttää aikaa laskemiseen, neuvotteluun ja arviointeihin. Kaikki muut johtajat, paitsi Porokari, näkivät yrityskohtaisen erän kohdentamisen hyödyt kuitenkin niin hyviksi, että siihen edelleen kannattaa panostaa. Porokarin mielestä paikallinen sopiminen on hyvä asia, mutta neuvottelemisen yrityskohtaisesta palkanerästä tasapäistää ylempien toimihenkilöiden palkkoja, eikä hän näe mitään hyvää palkoista sopimisesta työpaikoilla.

Hotti näkee, että kun työmarkkinaosapuolet toimivat esimerkkinä jatkuvan neuvotteluyhteyden ylläpitämisessä, keskinäiset neuvottelusuhteet vaikuttavat myös työpaikkojen keskinäisiin neuvotteluyhteyksiin. Työmarkkinaosapuolten tulee olla valmiita tekemään uusia avauksia paikallisen sopimisen mahdollisuuksista asiakastarpeiden mukaisesti. Aina avaukset eivät ole toiselle osapuolelle tärkeitä tai mieluisiakaan, mutta edistävät neuvottelukulttuuria ja saattavat vaikuttaa myönteisesti johonkin itselle tärkeään tavoitteeseen. Työmarkkinaosapuolet voivat näyttää paitsi hyvää esimerkkiä pitämällä yllä keskinäistä neuvottelusuhdetta, myös tekemällä konkreettisia toimenpiteitä. Vallittu edistäisi neuvottelukulttuuria työpaikoilla liittojen yhteisillä ohjeistuksilla, koulutuksilla ja tulkinnoilla, joista on jo hyviä kokemuksia. Rinne, Porokari ja Hotti ovat tästä samaa mieltä. Yhteiset koulutustilaisuudet työnantajien ja henkilöstön edustajille ja yhteiset yrityskäynnit takaavat sen, että sama tieto kulkee yhtä aikaa vastaanottajille ja sitä päästään heti yrityksissä käyttämään hyväksi. Rinne lisäisi tämän lisäksi työehtosopimukseen perustuvaa luottamusmiesten koulutusta paikalliseen sopimiseen vahvemmin kuin tällä hetkellä.

Rinne, Vallittu ja Porokari puhuvat tietojen saamisen merkityksestä neuvottelukulttuuria edistävänä tekijänä. Ellei luottamusmiehellä ole tarpeellisia tietoja neuvoteltavasta asiasta, on mahdotonta neuvotella. Hotti näkee, että kun keskusteluyhteys on jatkuvaa henkilöstön ja työnantajien edustajien kesken, on helpompaa neuvotella myös paikallisia sopimuksia. Kaikki johtajat korostavat keskinäistä luottamusta neuvottelukulttuurin tärkeimpänä tekijänä. Mikäli jompikumpi osapuoli pettää luottamuksen, esimerkiksi salaamalla jotain oleellista tietoa tai sopimuksen merkitystä laajemmin tulevaisuudelle, on vaikeaa enää luottaa tarpeeksi toiseen osapuoleen jatkossa.

Kaikkien johtajien mielestä sekä työnantajien edustajien että henkilöstön edustajien tulisi lisätä osaamista paikallisen sopimisen kokonaisuudesta, mahdollisuuksista ja sopimustekniikasta. Vallittu lisää, että kollektiiviset paikalliset sopimukset tulee osata tehdä kirjallisesti ja niitä tulisi tarkastella määräajoin, esimerkiksi työsopimuskauden päätteeksi. Kun otetaan tarkasteluun yrityskohtaisen palkanerän kohdentaminen, Hotti tähdentää molempien neuvotteluosapuolten ymmärrystä palkitsemisen filosofiasta. Rinne ja Hotti korostivat paitsi asiaosaamista, myös henkistä osaamista ja ymmärrystä mitä toinen osapuoli edustaa. Hotti mainitsi, että tunneäly on molemmille neuvotteluosapuolille tärkeää neuvottelussa onnistumiselle. Toisen osapuolen ymmärtäminen ja ajatusten tunnustaminen johtaa hyvään neuvottelutulokseen, jossa molemmat osapuolet voittavat.

Kun pyysin puheenjohtajia arvioimaan yrityskohtaisen erän tulevaisuutta, mielipiteet vaihtelivat ääripäästä toiseen. Hotti näkee, että yrityskohtaisen palkanerän suuruus suhteessa muihin työmarkkinaosapuolten kesken sovittaviin palkankorotuksiin tulee kasvamaan, kuten yleinen suuntaus Euroopassa ja Skandinaviassa näyttää jo olevankin. Porokarin mielestä taas yrityskohtaisesta erästä sopiminen ei ylempien toimihenkilöiden sopimuksissa ole jatkossa järkevää lainkaan. Malli otettiin Porokarin näkökulmasta aikoinaan kiireellä ja valmistelemattomasti, sekä työnantajia ja luottamusmiehiä olisi pitänyt ensin kouluttaa ja vasta seuraavalla kierroksella sopia yrityskohtaisesta erästä. Vallittu ja Rinne arvelivat, että yrityskohtaisesta erästä tullaan jatkossakin sopimaan, mutta muutoksia ja paljon työtä sen jalkauttamiseksi työpaikoilla tarvitaan. Vallittu näkee, että yrityskohtaisille palkanerillä halutaan innostaa parempiin työsuorituksiin. Suorituksen ja pätevyyden arviointiin tulisi liittotasolla luoda säännöt, jotta yritykset tekisivät omat systemaattiset tapansa arviointiin. Rinne perustelee muutoksia sillä, että koska tällä hetkellä suurin osa Pron jäsenistöstä on yritystasolla palkoista sopimista vastaan, neuvotteluprosessi ja yrityskohtainen palkanerä olisi motivoivampi kuin nykyään. Rinteen mukaan tällainen muutos olisi erottaa kokonaan kaikille tuleva vähimmäiskorotus ja tämän lisäksi sopia suorituksen johtamiseen perustuva palkan erä, sillä kukaan ei halua luopua omasta palkankorotuksestaan toisen hyväksi.

Yrityskohtaisen erän hyödyiksi Rinne näki palkan kohdentamisen yleisesti tunnistettuihin palkanmuodostusongelmiin. Vallittu, Hotti ja Rinne toisessa yhteydessä

näkevät hyödyn olevan suorituksen johtamisessa: hyvästä työstä palkitaan, tyytyväisyys kasvaa ja tätä kautta tuottavuus kasvaa. Porokarin mielestä yrityskohtainen erä on pienenä prosenttina epämotivoiva ja epäilee, että tässä on taustalla työnantajan halu säästää rahaa. Hänen mielestään esimiehen päättämä meriittikorotus sopii paremmin ylempien toimihenkilöiden motivoimiseen.

Vallitun, Rinteen ja Hotin yleisarvosana liittojen yhteiselle ohjeistukselle, koulutusmateriaalille ja koulutuskierrokselle yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisesta sai kaikilta arvosanan 4 asteikolla 1-5. Jatkotoimenpiteenä Hotti, Rinne ja Vallittu suosittelevat, että työryhmä kehittää edelleen paikallisten osapuolten tukemista, kun tulokset ohjeistuksen ja koulutusten hyödyllisyydestä saadaan analysoitua. Rinne ja Vallittu ehdottavat myös työnantajan ja henkilöstö edustajien yhteisiä tuottavuuspäiviä, joissa kuultaisiin molemmilta osapuolilta yhtä aikaa, millaisia tyytyväisyyden kohteita, haasteita ja ongelmia työorganisaatioissa on ja mitä pitäisi muuttaa, jotta työorganisaatio voisi paremmin.

Paikallista sopimista edistää työpaikoilla kaikkien johtajien mielestä luottamukselliset välit työnantajan ja työntekijän välillä sekä avoin ilmapiiri. Hotti ja Rinne lisäävät, että toisen osapuolen asema ja mielipiteet tulee aidosti pystyä hyväksymään. Mikäli toisen osapuolen on jatkuvasti kysyttävä ja varmistettava valtuuksiaan, ei neuvotteluista oikein tahdo tulla mitään. Hotti lisää vielä, että paikallista sopimista edistää yhteinen tahto kehittää yrityksen menestymistä ja työntekoa. Tämä edellyttää mahdollisten vanhojen ristiriitojen unohtamista, aloittamista puhtaalta pöydältä ja aitoa kykyä ratkaista esiin tulevia asioita. Neuvottelijalla tulisi olla edustamiensa ihmisten aito luottamus, osaamista ja itseluottamusta.

Hotti mainitsee, että luotuneet käsitykset ja vanhat perinteet estävät ristiriitojen ratkaisua tai neuvottelua paikallisesti. Aika usein ollaan myös koston kierteessä, kun vanhat ristiriidat painavat neuvottelupöydässä. Ei suostuta muuttamaan käsityksiä tai edes neuvottelemaan, jotta pystytään näyttämään toiselle osapuolelle kuka täällä sanoo viimeisen sanan. Mitä enemmän työpaikalla on ristiriitoja ja erimielisyyksiä, sitä vaikeampaa keskustelu on. Rinne tiivistää saman viestin kahteen sanaan: kova vastakkainasettelu. Vallittu ja Porokari sanovat, että epäluottamus ja tietojen panttaaminen ehkäisevät paikallisen sopimuskulttuurin luomista.

Yhteenveto paikallisesta sopimustoiminnasta johdon haastattelun perusteella on, että työajoista sopiminen on paikallisille sopijaosapuolille helpompaa ja yksinkertaisempaa kuin rahasta sopiminen. Paikallisen sopimisen kulttuuria edistää avoimuus ja keskinäinen luottamus, tämän peilikuva heikentää sitä. Paikallisen sopimisen yksi kohde, yrityskohtaisesta palkanerästä sopiminen, muodostui puheenjohtajien haastattelujen perusteella haasteelliseksi, koska se jakoi mielipiteitä myönteisestä kielteiseen. Varmaa on, että yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen markkinoinnissa tarvitaan jatkossakin paljon työtä. Suorituksen johtamisen ja yrityskohtaisen palkanerän kohdentamisen välille tulisi rakentaa näkyvämpi yhteys.

## 6 Johtopäätös

Palkitseminen on henkilökohtainen kokemus. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus syntyy tunteesta, että samasta työstä ja työsuorituksesta maksetaan työpaikassa samaa palkkaa. Yksilöiden hyvän suoriutumisen tulisi johtaa tiimin, osaston, yksikön ja työpaikan menestymiseen. Palkalla osoitetaan arvostusta ja jokainen haluaa olla arvostettu. Kun suoriutuminen ja palkka ovat kohdallaan, yrityskohtainen palkanerä ei enää kannusta parempiin suorituksiin, vaan on etsittävä muita palkitsemiskeinoja. Palkitseminen ei saisi tuntua siltä, että yksilö luopuu jostain omastaan ja antaa sen muille.

Mittaustulokset kertovat seuraavaa:

- Toteutettiinko projekti loppuun saakka? kyllä
- Laativatko työmarkkinaosapuolet yhteistyössä ohjeistuksen, koulutusmateriaalin ja koulutustilaisuuksia? kyllä
- Oppiko projektiryhmä prosessista ja kehittikö se sitä edelleen? kyllä
- Yleistyikö yrityskohtaisesta erästä sopiminen projektin ansiosta? kyllä
- Lisäsikö yhteinen koulutus paikallisten osapuolten tietämystä ja osaamista paikallisesta sopimisesta? kyllä
- Edistivätkö työmarkkinaosapuolten yhteiset toimenpiteet keskinäisen luottamuksen rakentumista? kyllä

Kehittämisprojektille asetettuihin tavoitteisiin päästiin, paikallisten sopijaosapuolten osaamista ja valmiuksia kehitettiin, pilottivaiheessa luotiin ohjeistus, josta otettiin oppia kehitysvaiheen suunnittelussa. Kehitysvaiheessa parannettiin ohjeistusta, laadittiin koulutusmateriaali ja pidettiin koulutustilaisuuksia.

Tutkimuskysymyksistä johdettujen mittareiden muutokset jäivät joiltakin osin vähäisiksi. Tämä johtuu siitä, että työmarkkinajärjestöjen keskitetysti sopimilla palkankorotuksilla on pitkä historia ja asenteiden, ajatusten ja toimintatavan muutokset palkkaan liittyvissä asioissa ovat herkkiä ja vaativat aikaa. Puheenjohtajien arvioiden mukaan kehitysprojektin toimenpiteet onnistuivat erittäin hyvin, mutta erinomaiseen tulokseen pääsemiseksi olisi tehtävä paljon työtä. Muutokset olivat oikean suuntaisia.

Ennakkotietoja neuvotteluun valmistautumiseen annetaan nyt kehitysvaiheen jälkeen huomattavasti enemmän kuin pilottivaiheessa, mutta tämä ei suoraan vaikuttanut neuvotteluiden tuloksellisuuteen. Hyvä valmistautuminen ja tietojen yhteinen käsittely on kuitenkin edellytys luottamuksen rakentumiselle.

Analyysin perusteella osa henkilöstön edustajista pitää yleiskorotuksen kohdentamista periaatteellisesti epäoikeudenmukaisena tai vääränä tapana palkita, eivätkä suostu edes harkitsemaan muuta vaihtoehtoa. Työnantajien edustajien mielestä palkanerän pienyydestä johtuen laskemiseen ja neuvotteluprosessiin käytetty aika ja sen tuoma hyöty eivät kohtaa, eikä siksi neuvotteluun edes ryhdytä, vaikka luottamusmies olisikin halukas neuvottelemaan. Tekstianalyysin perusteella jotkut luottamusmiehet olisivat itse halunneet sopia kohdentamisesta, mutta henkilöstö ei. Täytyy muistaa, ettei luottamusmies voi tehdä päätöstä, joka on hänen edustamiensa henkilöiden tahdon vastainen. Uhkana on luottamusmiesaseman menettäminen seuraavissa vaaleissa. Keinona on ainoastaan osaamisen lisääminen koko työpaikalla. Tämän ymmärtäminen edellyttää molemmilta paikallisilta osapuolilta tunneälyä.

Koulutukseen osallistuneiden onnistuminen neuvotteluissa näytti olevan parempaa kuin ryhmän, joka ei osallistunut koulutukseen. Arvot, asenteet, toimintamallit, tiedot ja taidot siirretään vuorovaikutuksessa yhteisen tekemisen ja kokemuksen kautta. Siksi harjoitustyöt koettiin hyödyllisiksi.

Tutkimuksen tulokset tukivat teoriaa: neuvottelijoiden keskinäisillä suhteilla, tunneälyllä, luottamuksella ja neuvotteluun valmistautumisella oli keskeinen merkitys neuvottelutulokseen pääsemisessä. Neuvotteluiden jälkityöt, eli neuvotteluiden arvioista sopiminen ja tietojen antaminen kohdentamisesta ei vielä tunnu toimivan. Neuvottelun yhteisellä arvioinnilla on merkitys neuvottelukulttuurin luomisessa.

## 6.1 Kehitysehdotukset

Kevään 2013 palkankorotusten ajankohta, muoto ja suuruus ovat jo selvillä, joten koko prosessin huolellinen suunnittelu aikatauluineen kannattaa aloittaa heti, kun opit kehitysprojektista on yhdessä käsitelty. Ohjeistuksen kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon väärinkäsitykset, jotka ovat ilmenneet palkanerän laskemisessa ja kohdentamisessa.

Kehitysprojektista saadun myönteisen palautteen ja vaikuttavuuden arvioinnin perusteella koulutuksia kannattaa jatkaa, jotta vuonna 2013 paikalliset sopijaosapuolet onnistuisivat neuvotteluissa entistäkin paremmin. Paras ajankohta koulutuksille on tammikuu 2013, jolloin ne ovat mahdollisimman lähellä neuvotteluita. Koulutuksen sisältönä ovat lyhyet alustukset ja harjoitukset suorituksen johtamisen näkökulmasta. Koulutuksessa käydään neuvotteluprosessi läpi vaihe vaiheelta, menetelmänä voisi olla perinteistä poikkeava koulutustapa, esimerkiksi onnistuneen neuvottelun näytteleminen ja kuvaaminen videolle. Koulutukseen osallistuneet arvostivat käytännön esimerkkejä ja työkaluja, joten koulutustilaisuudesta tehdään mahdollisimman käytännönläheinen ja vuorovaikutteinen. Koulutusten kattavuutta parannetaan järjestämällä Turussa neljäs tilaisuus.

Paikallisilla sopijaosapuolilla saattaa olla haasteita vakuuttaa edustamansa henkilöstö tai esimiehet suorituksen arvioinnista ja palkanerän kohdentamisesta. Työmarkkinaosapuolet voisivat kehittää paikallisille sopijaosapuolelle työkalupakin paikalliseen sopimiseen ja suorituksen johtamiseen. Työkalupakissa voisi olla erilaisia ehdotuksia kannustavaan suorituksen ja pätevyysarviointimalleihin, työaikamalleja, koulutusmateriaalia ja erilaisia työpajojen ohjaamismalleja. Työkalupakin suunnittelutiimiin voitaisiin ottaa luottamusmiehiä ja työnantajien edustajia työpaikoilta, joissa on hyvä, vakiintunut neuvottelukulttuuri.

Muutosvastarinta murtuu, kun kriittinen massa saadaan vakuutettua. Mikäli työmarkkinaosapuolet haluavat edistää yrityskohtaisen palkanerän kohdentamista ja neuvottelukulttuurin kehittymistä kemianteollisuudessa, tämä kriittinen massa tulisi löytää ja kohdentaa erityisiä koulutus- tai muita toimenpiteitä tähän kohderyhmään.

## 6.2 Toimintasuunnitelma, käytännön suositukset ja aikataulu

Valmistautuminen kevään 2013 palkankorotusten ohjeistamiseen, koulutusmateriaalin tekoon, koulutusten ja harjoitustehtävien suunnitteluun alkaa kehitysprojektin tulosten yhteisellä arvioinnilla huhtikuussa 2012.

### Yksityiskohtainen aikataulu

huhtikuu 2012	Kehitysprojektin tulosten esittely ja opit
toukokuu 2012	Yrityskohtaisen erän kohdentamiseen liittyvä koulutusten suunnittelu ja vastuut
kesäkuu 2012	Koulutusmateriaalin ja harjoitustöiden johtaminen suorituksen johtamisen teoriasta ja parhaista käytännöistä Koulutusaikataulusta päättäminen ja tilavaraukset
syys - lokakuu 2012	Videomateriaalin toteutus
marraskuu 2012	Ohjeistuksen tekeminen Kutsu koulutuksiin
joulukuu 2012	Ilmoittautuminen koulutuksiin
tammikuu 2013	Koulutuskierros neljällä paikkakunnalla
helmikuu 2013	Palautteet koulutustilaisuudesta
huhtikuu 2013	Kyselytutkimus palkankorotusten toteuttamisesta

Kehitysehdotus työkalupakista talousarvioineen laaditaan ja esitellään johdolle elokuussa 2012.



### 6.3 Laatuarviointi

Tutkimus on kuvaus kemianteollisuuden projektista ja kirjoitustyössä näkyy paljon omaa arvomaailmaani lähdeosteiden valinnassa ja tulosten tulkinnassa. Palkitseminen on henkilökohtaista ja itse koen hyvästä suoriutumisesta palkitsemisen oikeudenmukaisena. Joku tutkimuksen kohteena olleesta henkilöstöstä koki mahdollisimman korkean yleiskorotuksen palkitsevampana kuin suorituksesta palkitsemisen. Mikäli joku tästä kohderyhmästä tekisi tutkimuksen omasta näkökulmastaan ja valitsisi tätä tukevat teorialat, tulisi tästä tutkimuksesta hyvin erinäköinen.

Kyselyiden vastaajaprofiilit poikkesivat jonkin verran toisistaan. Seurantakyselyssä muutaman ison yrityksen vastaukset jäivät puuttumaan. Sain yhdeltä isolta yrityksen edustajalta sähköpostin tulosten analysoinnin jälkeen, että hän ei kiireen vuoksi ehtinyt vastata ajallaan. Kyselyihin olisi voinut tavasta poiketen lähettää muistutusviestin ja antaa muutaman päivän lisää vastausaikaa kattavuuden varmistamiseksi.

Kyselytutkimuksen kysymykset suunniteltiin huolellisesti projektiryhmässä. Esitin teoriasta johdetut kysymykset projektiryhmälle, muokkasimme niitä yhdessä ja valitsimme niistä sopivimmat. Kohderyhmän tarkka tunteminen ja koodaus olisivat selventäneet kyselyn vastausprosenttia. Projektiryhmä on tyytyväinen kyselyn kattavuuteen, sillä luotamme edustamiemme henkilöiden haluun vaikuttaa vastaamisellaan toiminnan kehittämiseen.

Koulutukseen osallistuneet onnistuivat pääsemään neuvottelutulokseen useammin kuin ne, jotka eivät osallistuneet koulutukseen. Eroa näiden kahden ryhmän välillä oli seitsemän prosenttiyksikköä. Näyttämättä sen sijaan jäi, millä tavoin koulutukseen osallistuneet ovat ennen koulutusta onnistuneet neuvotteluissa. Tekstianalyysin perusteella koulutuksella ja ohjeistuksella mainittiin olleen ratkaiseva merkitys sopimukseen pääsemisessä.

#### 6.4 Validiteettiin, reliabiliteettiin ja verifiointin arvio

Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) toteutuu, koska valituilla teorioilla ja parhailla käytännöillä oli ohjausvaikutus tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektissa asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja se todennettiin kyselyllä ja arvioimalla omaa toimintaa. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden kysymykset johdettiin teorioista. Kyselylomake lähetettiin kaikkiin jäsenyrityksiin ja työntekijäliittojen kautta luottamusmiehille. Kyselytutkimuksen validiteettia laskee se, että kyselyn tarkka kohdentaminen ei ollut mahdollista ja siten vastausprosentti jouduttiin arvioimaan. Kyselytutkimuksen kattavuus jäi kohtalaiseksi, 45–58 prosentiksi. Kokonaistutkimus, valittujen teorioiden ja parhaiden käytäntöjen ohjausvaikutus nostavat tutkimuksen validiutta.

Tutkimuksen reliabiliteetti (luotettavuus) toteutuu, koska tutkimusvaiheet kuvattiin tarkasti ja tutkimus on siten toistettavissa joko omassa tai jossain toisessa organisaatiossa. Tutkimuksen onnistuminen perustui suurelta osin projektityhmän vahvaan ammattitaitoon ja yhteiseen tahtoon, ja siksi yhtä hyvän tuloksen ja hyödyn aikaansaaminen edellyttää samanlaista sitoutumista kuin tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen verifiointi (todentaminen). Projektissa asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja tutkimuskysymyksiin vastattiin. Tutkimus dokumentoitiin ja jokainen askel on verifioitavissa. Tutkimukseen osallistui kaikki kemianteollisuuden intressiryhmät.

Tutkimus rajataan päteväksi ainoastaan Suomen kemianteollisuudessa ja ainoastaan tutkittaville esitettyihin kysymyksiin.

## 7 Oppimistulokseni

Opinnäytetyötä kirjoittaessani opin tarkastelemaan ja analysoimaan projektiryhmämme ja jäsentemme uuden tiedon vaiheittaista kehittymistä Nonakan ja Konnon hiljaisen tiedon kehän ja Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehän kautta. Opin, että arvoja, asenteita, toimintamalleja, tietoja ja taitoja siirretään vuorovaikutuksessa yhteisen tekemisen ja kokemuksen kautta. Projektiryhmän yhteinen nykytilan arviointi,

kokoukset, epämuodolliset keskustelut, jäsenten tapaamiset, kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen luovat uutta tietoa, joka muutetaan näkyvään muotoon, hyödynnettäväksi ja sovellettavaksi muuttuakseen jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Henkilöstä tulee oman ymmärryksensä kautta opitun muokkaaja ja täydentäjä. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on laajennettava omaa tietoisuuttaan ja otettava vastaan toisen osapuolen hiljaista tietoa. Laaja kirjoitustyö opetti minulle tiedon haun tehokkuutta ja prosessikirjoittamista. Opin paloittelemaan kirjoitustyön pienemmiksi paloiksi ja liittämään sen lopuksi sujuvaksi kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyöhön olen saanut kehitysajatuksia ja uusia näkökulmia haastatellessani työmarkkinajohtoa, keskustellessani aiheesta muiden työmarkkinaosapuolten, projektiryhmän, asiakkaiden ja työkavereideni kanssa. Palkitsemisesta jokaisella on mielipide, joten myös ystäväni ovat kertoneet ajatuksiaan palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta.

Kiitän perhettäni lämpimästi ymmärryksestänne, että viime kuukausina olen ollut ainoastaan fyysisesti kotona, ajatukset opinnäytetyössä. Kiitän projektiryhmää, ystäviäni, asiakkaitani, esimiestäni ja työkavereita niin omassa liitossa kuin vastapuolellakin.

Jaana Neuvonen

## Lähteet

7 leaders on life lessons 2005. Newsweek International 146 (20), 52. Artikkeleihin viitattu teoksessa Thompson Leihg L 2009. The Mind and Heart of the Negotiator. Pearson International Edition. Fourth edition. STP/RRD/Harrisonburg.

Ahokas, Petri & Hakonen, Niilo & Hänninen, Jaakko & Kopra, Ville & Mäkinen, Jari & Neuvonen, Jaana & Suokas, Jari-Pekka (toimituskunta) 2011. EK-SAK ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. JTO-Palvelut Oy.

Chemind 2011a. Chemind.fi - Ala numeroin, toimialaraportti. [Http://report.chemind.fi/](http://report.chemind.fi/). Luettu 27.12.2011.

Chemind 2011b. Tiedote Harri Kerminen jatkaa Kemianteollisuus ry:n hallituksen puheenjohtajana vuonna 2012. [Www.chemind.fi](http://www.chemind.fi). Luettu 24.11.2011.

Chemind 2011c. Chemind.fi - Ympäristö. [Http://www.chemind.fi/toimintamalli](http://www.chemind.fi/toimintamalli). Luettu 31.12.2011.

ChemindVerkkolehti 2011. Työmarkkinajohtaja Pekka Hotti, Kemianteollisuus ry: Raamiratkaisu antaa kaivattua vakautta haastavassa taloustilanteessa. ChemindVerkkolehti 2011:4. [Http://www.chemind.fi/verkkolehtiartikkeli?id=24112630-&numero=23990012](http://www.chemind.fi/verkkolehtiartikkeli?id=24112630-&numero=23990012). Luettu 11.12.2011.

Denis, Jean-Louis & Lamothe, Lise & Langley, Ann. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. Academy of Management Journal. Aug2001. 40:4. 809–837.

EK 2009. Oivallus 1. väliraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

EK 2010. Oivallus 2. väliraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

EK 2011. Raamin syntyminen tuo vakautta ja ennustettavuutta. [Http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/raamin\\_syntyminen\\_tuo\\_vakautta\\_ja\\_ennustettavuutta-8215](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/raamin_syntyminen_tuo_vakautta_ja_ennustettavuutta-8215). Uutinen 28.11.2011. Luettu 10.1.2012.

ETLA 2011. Suhdanne 2011/2. Julkaistu 21.9.2011. [Http://www.etla.fi/index.php?-did=877](http://www.etla.fi/index.php?-did=877). Luettu 6.2.2012.

Goleman, Daniel 1999a. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Suom. Jaakko Kankaanpää.7. painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Goleman, Daniel 1999b. Tunneäly työelämässä. Suom. Jaakko Kankaanpää. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Edita Publishing, Helsinki.

Helsilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. WS Bookwell Oy, Juva.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hotti, Pekka 2012. Työmarkkinajohtaja. Kemianteollisuus ry, Helsinki. Haastattelu 2.2.2012.

Ihalainen, Elisa & Kivelä, Mira & Uhmavaara, Heikki & Kairinen, Martti 2007. Sovittaisiinko paikallisesti? Paikallinen sopiminen eräillä toimipaikoilla haastattelujen ja henkilöstökyselyjen valossa. Työvoimapoliittinen tutkimus. Työministeriö.

Kairinen, Martti 2007. Paikallinen sopiminen ja sopimukset. Artikkelijulkaisussa Sopimus, vastuu, velvoite. Juhlajulkaisu Ari Saarnilehto 1947-21/11-2007. Toimittaja Ari Saarnilehto. Turun yliopisto, oikeustieteellinen neuvottelukunta, Turku.

Kairinen, Martti 2008. Turun yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta: Tutkimus paikallisesta sopimisesta. Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehityshanke 105055. Tiedote 27.2.2008. Turun yliopisto, Turku.

Kairinen, Martti & Uhmavaara, Heikki & Murto, Jari 2008. Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla. Turun yliopiston tutkimusprojekti 2005–2008. Turun yliopiston ja Åbo Akademin kirjapaino Uniprint, Turku.

Kauhanen, Antti & Saukkonen, Seppo 2011. Miksi Saksa menestyy? Talous- ja työmarkkinauudistusten rooli Saksan taloudellisessa menestyksessä 2000-luvulla. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Taloustieto Oy, Helsinki.

Kauppinen, Timo 2005. Suomen työmarkkinamalli. WSOY, Helsinki.

Kemianteollisuus ry & Kemianliitto ry, 2003a. Muovi- ja kemiantuoteteollisuuden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet. Kemianteollisuus ry, Kemianliitto ry, Helsinki.

Kemianteollisuus ry & Kemianliitto ry, 2003b. Peruskemian palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet. Kemianteollisuus ry, Kemianliitto ry, Helsinki.

Kemianteollisuus ry, Toimihenkilöunioni TU ry 2010. Kemianalan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet 2010. Kemianteollisuus ry, Toimihenkilöunioni TU ry, Helsinki.

Kolb, David, 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Prentice Hall P T R, Englewood, New Jersey.

Lahti, Carita & Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Malhotra, Deepak 2004. Risky Business: Trust in negotiations. Negotiation 2004 (2), 3–5.

Mäntylä, Juha-Matti 2012. Duunarin siunaus on kallis. Talouselämä 6, 12-13.

Nonaka, Ikujiro & Noboru, Konno 1998. The Concept of "Ba". Building a foundation of knowledge creation. California Management Review, 40 (3). 40–54.

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Porokari, Pertti. Puheenjohtaja. Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry, Helsinki. Haastattelu 1.3.2012.

Pro 2011. Pro pähkinänkuoressa. [Http://www.proliitto.fi/fi/tama-on-pro/pro-pahkinankuoressa.html](http://www.proliitto.fi/fi/tama-on-pro/pro-pahkinankuoressa.html). Luettu 11.12.2011.

Rinne, Antti. Puheenjohtaja. Ammattiliitto Pro ry, Helsinki. Haastattelu 7.2.2012.

Ryynänen, Aarno 1995. Neuvotteluopas. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1995.

Saarinen, Mikael 2010. Hyvän työelämän kehittämisen haasteet! Kaiken keskiössä tunteva ihminen. Teemafoorumi, Kemianteollisuus ry, Helsinki. Luento 23.11.2010.

Sebenius, James K. 2004. Negotiation in Three Dimensions. Harward Business School Publishing Corporation. Negotiation 3–5. N0402B.

Sikow, Peter & Saarinen Jani 2010. Kemianteollisuuden uudet liiketoimintamahdollisuudet – selvitykset tulokset 19.1.2010. PriceWaterhouseCoopers. [Http://www.chemind.fi/files/chemind/ainneistot/Sikow\\_Kemianteollisuuden\\_uudet\\_liike-toimintamahdollisuudet\\_\\_\\_selvityksen\\_tulokset\\_PeterSikow\\_190110\\_final.pdf](http://www.chemind.fi/files/chemind/ainneistot/Sikow_Kemianteollisuuden_uudet_liike-toimintamahdollisuudet___selvityksen_tulokset_PeterSikow_190110_final.pdf). Luettu 7.1.2012.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio. 7.painos. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Thompson Leigh L. 2009. The Mind and Heart of the Negotiator. Pearson International Edition. Fourth edition. STP/RRD/Harrisonburg.

TEAM 2011. Tämä on TEAM. [Http://www.teamliitto.fi/team/tama\\_on\\_team/](http://www.teamliitto.fi/team/tama_on_team/). Luettu 11.12.2011.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Sinnemäki työolobarometrasta: paikallinen sopiminen näyttää lisäävän tyytyväisyyttä, mutta avoimuutta kaivataan. Artikkelit 20.1.2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Http://www.tem.fi/?105033\\_m=101754&s=4760](http://www.tem.fi/?105033_m=101754&s=4760). Luettu 10.1.2012.

Uhmavaara, Heikki 2010. Työelämä joustaa paikallisesti sopimalla. [Www.edilex.fi/lakikirjasto/7144](http://www.edilex.fi/lakikirjasto/7144). Julkaistu 21.6.2010.

Ylöstalo, Pekka & Jukka, Pirkko 2011. Työolobarometri lokakuu 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 2011:25.

Ylöstalo, Pekka & Jukka, Pirkko 2010. Työolobarometri lokakuu 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 2010:34.

YTN 2011. YTN-perusinfo pdf-muodossa. [Http://www.ytn.fi/index.php?page\\_id=139](http://www.ytn.fi/index.php?page_id=139). Päivitetty 22.11.2011. Luettu 11.12.2011.

Vallittu, Timo. Puheenjohtaja. TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto TEAM ry, Helsinki. Haastattelu 29.2.2012.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino, Keuruu.

**Hyvä paikallisen sopimisen seminaarin osallistuja!**

Kemianteollisuus ry, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry, Ammattiliitto Pro ry ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry järjestävät kolmannen yhteisen paikallisen sopimisen seminaarin 7.2.2011. Kaksi aiempaa tilaisuutta pidettiin marraskuussa 2011. Tapahtumien tavoitteena on edistää paikallisen sopimisen kulttuuria yrityksissä.

Tilaisuudet on tarkoitettu alan yritysten henkilöstöasioista vastaaville ja luottamushenkilöille.

Pyydämme kaikkia tilaisuuksiin ilmoittautuneita vastaamaan oheiseen paikallisen sopimisen lähtötilannetta kartoittavaan kyselyyn. Vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Tulosityhteenvedoa käytetään tilaisuuksien ohjelman suunnittelussa ja paikallisen sopimisen kehittymisen seurannassa. Yksittäisen vastaajan antamia tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Kemianteollisuus ry

TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry

Ammattiliitto Pro ry

Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

**TAUSTAKYSYMYKSET****1. Vastaajan asema**

2. Yrityksen henkilöstöasioista vastaava
3. Luottamusmies/luottamushenkilö

**2. Yrityksen koko**

1. yli 500 henkilöä
2. 500–250 henkilöä
3. 249–100 henkilöä
4. 99–50 henkilöä



**Kyssymyslomake paikallisen sopimisen seminaari 2010-2011**

2 (3)

5. 49–10 henkilöä

6. alle 10 henkilöä

**TUTKIMUSKYSYMYKSET**

**3. Mistä alla olevista viidestä aihealueesta on toimipaikallanne tehty kollektiivisia paikallisia sopimuksia ja kuinka monta niitä on tehty?**

<b>Aihealue</b>	<b>0 kpl</b>	<b>1 kpl</b>	<b>2-3 kpl</b>	<b>yli 4 kpl</b>	<b>en tiedä</b>
-----------------	--------------	--------------	----------------	------------------	-----------------

**Palkankorotusten  
jakoperusteet**

**Työaikaan liittyvät  
sopimukset** (vuorokautinen  
ja viikottainen työaika,  
työajan lyhennysvapaat,  
liukuva työaika jne.)

**Lomat** (lomarahan  
vaihtaminen,  
maksuajankohdat jne.)

**Palkanlisät**  
(varallaolokorvaus,  
olosuhdelisät, jne.)

**Muut sopimukset**  
(sosiaalietuudet, tyky -  
toiminta, yt-asiat jne.)

**4. Onko teillä halua lisätä tai vähentää paikallista sopimista? Arvioi kehitystä asteikolla 1-10.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Luovutaan paikallisesta  
sopimisesta kokonaan

Lisätään merkittävästi

**5. Kerro kokemuksistanne paikallisesta sopimisesta. Esimerkiksi, mitkä ovat merkittävimmät hyödyt? Mitkä haitat? Mikä on vaikeaa? Miksi olette lähteneet paikalliseen sopimiseen? Miksi taas ette?**

**6. Kerro esimerkki toteutetusta paikallisen sopimisen käytännöstä, josta teillä on hyviä kokemuksia.**

Kiitos vastauksestasi!

Kyselyn vastausyhteenvetoa käytetään paikallisen sopimisen seminaarien ohjelman suunnittelussa ja sopimiskäytäntöjen jatkoseurannassa. Yksittäisen vastauksen tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Kemianteollisuus ry

TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry

Ammattiliito Pro ry

Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

# Paikallisen sopimisen ennakkokyselyn tulostul分析

1 (3)

Liitteessä on yksityiskohtaisen SPSS-ohjelmalla tehty taulukot, joihin perustuvat kuviot opinnäytetyön nykytila-analysissä paikallisen sopimisen ennakkokysely 2010–2011 luvussa 2.4.3 Paikallinen sopiminen kemianteollisuudessa.

Taulukko 1. Ennakkokyselyyn vastanneiden yritysten jakauma.

Yrityksen koko		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	yli 500 henkilöä	46	22,8	22,8	22,8
	500 - 250 henkilöä	37	18,3	18,3	41,1
	249 - 100 henkilöä	47	23,3	23,3	64,4
	99 - 50 henkilöä	49	24,3	24,3	88,6
	49 - 10 henkilöä	20	9,9	9,9	98,5
	alle 10 henkilöä	3	1,5	1,5	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Taulukko 2. Paikallisen sopimisen lisäämisen halukkuus

Onko teillä halua lisätä tai vähentää paikallista sopimista? Arvioi kehitystä asteikolla 1-10.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ei vastausta	59	29,2	29,2	29,2
	luovutaan paikallisesta sopimisesta kokonaan	4	2,0	2,0	31,2
	2	2	1,0	1,0	32,2
	3	15	7,4	7,4	39,6
	4	17	8,4	8,4	48,0
	ei halua lisätä eikä vähentää	25	12,4	12,4	60,4
	6	19	9,4	9,4	69,8
	7	32	15,8	15,8	85,6
	8	20	9,9	9,9	95,5
	9	5	2,5	2,5	98,0
	lisätään merkittävästi	4	2,0	2,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Taulukko 3. Ristiintaulukointi paikallisen sopimisen lisäämishalukkuus

## Paikallisen sopimisen ennakkokyselyn tulostulosanalyysi

2 (3)

Vastaajan asema \* Onko teillä halua lisätä tai vähentää paikallista sopimista? Arvioi kehitystä asteikolla 1-10. Crosstabulation

Count

		Onko teillä halua lisätä tai vähentää paikallista sopimista? Arvioi kehitystä asteikolla 1-10.											Total
		ei vastausta	luovutaan paikallisesta sopimisesta kokonaan	2	3	4	ei halua lisätä eikä vähentää	6	7	8	9	lisätään merkittävä sti	
Vastaajan asema	yrityksen	19	0	0	3	3	2	1	1	7	3	2	52
	henkilöstöasioista vastaava								2				
	luottamusmies/luo ttamushenkilö	40	4	2	1	1	23	1	2	1	2	2	150
Total		59	4	2	1	1	25	1	3	2	5	4	202
					5	7		9	2	0			

Taulukko 4. Ristiintaulukointi yrityksen koko ja halukkuus lisätä paikallista sopimista.

Paikallisen sopimisen ennakkokyselyn tulostulosanalyysi

3 (3)

Yrityksen koko \* Onko teillä halua lisätä tai vähentää paikallista sopimista? Arvioi kehitystä asteikolla 1-10. Crosstabulation

Count		Onko teillä halua lisätä tai vähentää paikallista sopimista? Arvioi kehitystä asteikolla 1-10.											Total
		ei vastausta	luovutaan paikallisesta sopimisesta kokonaan	2	3	4	ei halua lisätä eikä vähentää	6	7	8	9	lisätään merkittävästi	
Yrityksen koko	yli 500 henkilöä	16	2	0	3	2	5	3	8	6	1	0	46
	500 - 250 henkilöä	9	1	0	4	4	6	6	5	2	0	0	37
	249 - 100 henkilöä	15	0	1	4	2	7	5	9	1	1	2	47
	99 - 50 henkilöä	13	1	1	2	6	7	1	7	7	2	2	49
	49 - 10 henkilöä	4	0	0	1	3	0	4	3	4	1	0	20
	alle 10 henkilöä	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Total		59	4	2	15	17	25	19	32	20	5	4	202

Kemianteollisuus KT ry  
Muoviteollisuus ry  
TEAM Teollisuuden ammattiliitto ry

## Liite allekirjoituspöytäkirjaan

30.3.2011

### **Yritys- ja toimipaikkakohtaista erää koskeva käytännön ohjeistus 2011 TYÖNTEKIJÄT (Kemian perusteollisuus, Öljy-, maakaasu- ja petrokemian teollisuus, Muovituoteteollisuus ja kemian tuoteteollisuus)**

#### **Taustaa**

Sopijaosapuolten yhteinen tahto on edistää paikallisen sopimisen kulttuuria. Liittojen tavoitteena on, että yrityksissä aidosti sovitaan paikallisen erän jakamisesta.

Yritys- ja toimipaikkakohtaisilla erillä on tarkoitus edistää pätevyyden ja suorituksen kehittämistä, jotka tukevat yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita sekä työntekijöiden sitoutumista toimintansa kehittämiseen. Erän kohdentamiseksi ja neuvottelujen pohjaksi on tässä liitteessä ohjeistus luottamusmiehille ja yritysjohdolle yritys- ja toimipaikkakohtaisten ratkaisujen tekemiseksi.

#### **Liittojen ohjeistus paikallisen erän jakamiseksi**

Yrityksen edustajan ja luottamusmiehen välillä käytävissä neuvotteluissa käydään läpi paikallisen erän jakamiseen liittyvät tekijät.

#### **Valmistelu**

- molemmat osapuolet valmistautuvat, perustelut mietitty, valtuudet sopia, aikataulu
- tietojen antaminen
  - palkkasumma, joka on laskettu työntekijöiden huhtikuun 2011 palkkojen summasta (säännöllisen työajan ansio ilman erilisiä lisiä)

#### **Neuvottelu**

sopimus

- sopimus 29.4.2011 mennessä
- henkilökohtaiset korotukset tulevat voimaan 1.5.2011 tai lähinnä sen jälkeen alkavan palkanmaksukauden alusta lukien

ei sopimusta

- ei sopimusta 29.4.2011 mennessä
- jaetaan yleiskorotuksena

#### **Neuvottelun jälkeen, sopimuksen synnyttyä**

- selvityksen antaminen

- korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärä
  - paikallisen erän kokonaismäärä
- tiedottaminen
- esimies kertoo henkilökohtaisesti työntekijälle korotuksesta palautteen antamisen yhteydessä
- neuvottelun tuloksellisuuden arviointi ja seuranta 30.9.2011 mennessä korotusten toteuttamisesta paikallisesti
- liitot toteuttavat yhdessä 31.12.2011 mennessä tutkimuksen paikallisen erän käytöstä ja tuloksellisuudesta

### **Yrityskohtaisen erän jakamisen perusteet**

Korotusten kohdistamisessa kiinnitetään huomiota työntekijöiden pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvan palkanosan oikeudenmukaisen porrastuksen kehittämiseen. Paikallisen erän tarkoituksena on tukea palkanmuodostuksen kannustavuutta ja oikeudenmukaista palkkarakennetta..

Työntekijöiden onnistumista ja kehittymistä on seurattava systemaattisesti ja oikeudenmukaisesti yrityksessä valittujen tekijöiden suhteen Työntekijöiden työarviointijärjestelmän ylläpito-ohjeessa (peruskemia, muovituoteteollisuus ja kemian tuoteteollisuus) on esimerkinomaisia mallijärjestelmiä, jota yritykset voivat omia järjestelmiä laatiessaan hyödyntää joko sellaisenaan tai mieluummin omiin olosuhteisiinsa ja tavoitteisiinsa soveltaen.

Seuraavana on liittojen laatimia esimerkkejä kriteereistä, joita erää jaettaessa voidaan yhteisesti sovittuna käyttää:

- monitaitoisuus
- erityisosaaminen
- erityinen ammattipätevyys
- ammattiosaamisen ja pätevyyden kehittyminen
- työyhteisön kannustavan ilmapiirin luominen
- työn hyvä laatu ja tulos
- tuotantopalkkion kehittäminen.

**KYSELY YRITYS- JA TOIMIPAIKKAKOHTAISEN ERÄN KOHDENTAMISESTA  
PALKKARATKAISUSSA KEVÄÄLLÄ 2011**

Kemianteollisuus ry

TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry

Ammattiliitto Pro ry

Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

**Johdanto**

Kemianalan työmarkkinajärjestöt sopivat maaliskuussa 2011 palkankorotuksista, joiden rakenteena oli yleiskorotus, paikallinen erä ja taulukkopalkkojen tarkastaminen.

TEAM:n ja Ammattiliitto Pro:n kanssa tehdyissä ratkaisuissa linjattiin, että yritys- ja toimipaikkakohtaisilla erillä on tarkoitus edistää pätevyyden ja suorituksen kehittämistä, jotka tukevat yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita sekä henkilöstön sitoutumista toimintansa kehittämiseen. Erän kohdentamiseksi ja neuvottelujen pohjaksi liitot laativat ohjeistuksen luottamusmiehille ja yritysjohdolle yritys- ja toimipaikkakohtaisten ratkaisujen tekemiseksi.

Ylempien toimihenkilöiden ratkaisussa ei liittotasolla linjattu yritys- ja toimipaikkakohtaisen erän jakamisen periaatteita, vaan jätettiin paikallisesti ratkaistavaksi.

Työmarkkinajärjestöt toteuttavat yhdessä kyselyn paikallisen erän käytöstä ja tuloksellisuudesta.

**Vastausaika kyselyyn päättyy 15.9.2011**

Lisätietoja:

Jaana Neuvonen, Kemianteollisuus ry

Marko Rosqvist, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry

Taru Reinikainen, Ammattiliitto Pro ry

Seppo Järvenpää, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry



**Taustatiedot****1. Vastaajan asema**

1. Yrityksen henkilöstöasioista vastaava
2. Luottamusmies/luottamushenkilö

**2. Yrityksen koko**

1. yli 500 henkilöä
2. 500–250 henkilöä
3. 249–100 henkilöä
4. 99–50 henkilöä
5. 49–10 henkilöä
6. alle 10 henkilöä

**3. Vastaus koskee (tarvittaessa työnantaja täyttää jokaisesta henkilöstöryhmästä kyselyn erikseen, mikäli ratkaisu on ollut eri ryhmissä erilainen)**

1. työntekijäryhmää
2. toimihenkilöitä
3. ylempiä toimihenkilöitä

**Tutkimuskysymykset****1. Yrityksessämme jaettiin toukokuun 2011 palkankorotusten yhteydessä yrityskohtainen erä**

- a. yleiskorotuksena
- b. osa yleiskorotuksena ja osa kohdennettuna pätevyyden ja työsuorituksen perusteella
- c. kokonaan kohdennettuna pätevyyden ja työsuorituksen perusteella

**2. Miksi päädyitte jakamaan erän edellä mainitsemallanne tavalla?**

**3. Luottamusmiehille annettiin ennakotietona neuvotteluun valmistautumista varten palkkasumma, joka oli laskettu työntekijöiden huhtikuun 2011 palkkojen summasta (säännöllisen työajan ansio ilman erillisiä lisiä)**

Kyllä

Ei

**4. Oman kokemukseni mukaan molemmat osapuolet valmistautuivat neuvotteluun**

Erittäin hyvin

Hyvin

Kohtalaisesti

Huonosti

Erittäin huonosti

**5. Mikäli yrityskohtainen erä jaettiin kohdennettuna, luottamusmiehille annettiin korotusten jälkeen tiedot korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä ja paikallisen erän kokonaismäärästä**

Kyllä

Ei

**6. Olemme sopineet neuvottelun tuloksellisuuden arvionnin ja seurannan kolmen (3) kuukauden aikana korotusten toteuttamisesta**

Kyllä

Ei

En tiedä

**7. Yrityksessämme tarvitaan enemmän tietoa palkkausjärjestelmän mahdollisuuksista**

a. esimerkkejä yrityskohtaisen erän jakamiselle

b. erilaisia vaihtoehtoja perusteiksi henkilökohtaisen palkanosan määräytymiselle

c. ei ole tarvetta

d. muuta, mitä?

**8. Mikäli haluat kyselyn tuloksista yhteenvedon sähköpostiisi, kirjoita sähköpostiosoite oheiseen laatikkoon, kiitos.**



## Ohjeistus yrityskohtaisen erän kohdentamiseen helmikuu 2012

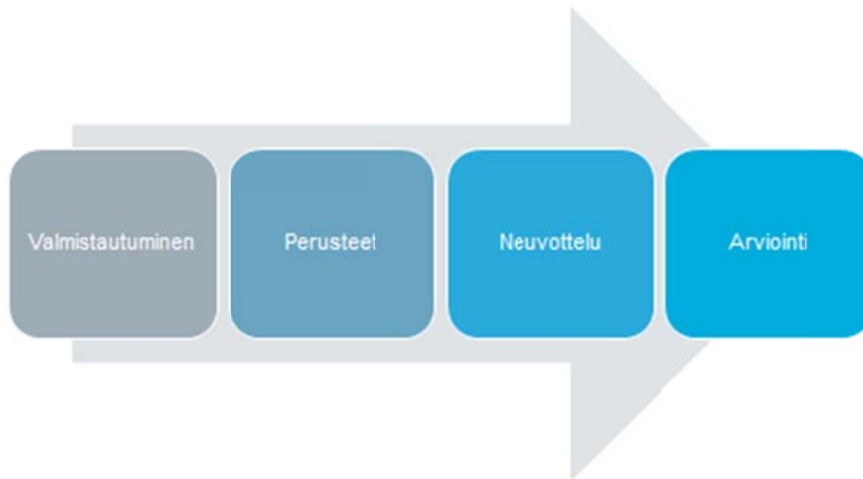
KEMIANTEOLLISUUS RY  
AMMATTILIITTO PRO RY

19.2.2012

### Yrityskohtaisen erän kohdentaminen

- Kemianteollisuus ry:n ja Ammatti liitto Pro ry:n yhteisenä tavoitteena on edistää paikallisten sopijapuolten edellytyksiä neuvotella yrityskohtaisen erän kohdentamisesta paikallisen sopimisen hengessä.
- Yritys- ja toimipaikkakohtaisilla erillä on tarkoitus edistää pätevyyden ja suorituksen kehittämistä, jotka tukevat yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita sekä työntekijöiden sitoutumista toimintansa kehittämiseen.
- Erän kohdentamiseksi ja neuvottelujen pohjaksi on laadittu ohjeistus luottamusmielille ja yritysjohdolle yritys- ja toimipaikkakohtaisten ratkaisujen tekemiseksi.
- Yrityksen edustajan ja luottamusmiehen välillä käytävissä neuvotteluissa käydään läpi paikallisen erän jakamiseen liittyvät tekijät.

## Neuvotteluprosessi



19.2.2012

Kemianteollisuus ry, Ammattiliitto Pro ry

3

## Valmistautuminen

- Sovitaan neuvotteluaikataulu
- Molemmat osapuolet valmistautuvat neuvotteluun
  - perustelut ja vaihtoehdot mietitty
  - valtuudet sopia
- Neuvottelussa tarvittavien tietojen läpikäynti
  - palkkatilasto- ja henkilöstötiedot (Tes yhteistoimintasopimus 6 luku)
  - mahdollisesti käytössä oleva pätevyyden ja suorituksen arviointimalli (esimerkit sivuilla 8 - 10)
  - muut sovitut tiedot
  - palkkasumma, joka on laskettu toimihenkilöiden joulukuussa 2011 maksettujen henkilökohtaisten kuukausipalkkojen summasta (kuukausipalkka luontoisetuineen ilman palvelusaika- ym. erillisiä lisiä).

19.2.2012

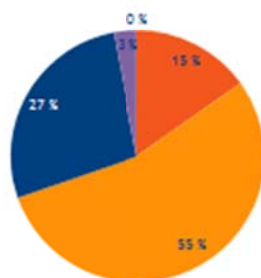
Kemianteollisuus ry, Ammattiliitto Pro ry

4

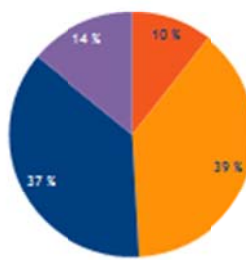
## Neuvotteluun valmistautumisen merkitys

Niissä yrityksissä, joissa yritys kohtainen erä kohdennettiin vuonna 2011, oli valmistauduttu huolellisesti.

kohdennettiin osittain tai kokonaan



yleiskorotuksena



valmistauduttiin  
 ■ Erittäin hyvin  
 ■ Hyvin  
 ■ Kohtalaisesti  
 ■ Huonosti  
 ■ Erittäin huonosti

19.2.2012

Kemianteilisuus ry, Ammattiliitto Pro ry

5

## Ennakkotietojen merkitys

Niissä yrityksissä, joissa yritys kohtainen erä kohdennettiin vuonna 2011, oli ennakkotiedot jaettu ja käyty läpi huolellisesti.

kohdennettiin kokonaan tai osittain



yleiskorotuksena



Ennakkotiedot  
 jaettiin ja  
 käytiin läpi  
 ■ kyllä  
 ■ ei

19.2.2012

Kemianteilisuus ry, Ammattiliitto Pro ry

6

## Perusteet

- Korotusten kohdistamisessa kiinnitetään huomiota toimihenkilöiden pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvan palkanosan oikeudenmukaiseen kehittämiseen. Paikallisen erän tarkoituksena on tukea palkkauksen kannustavuutta ja oikeudenmukaista palkkarakennetta.
- Henkilökohtaisten tekijöiden arviointi suoritetaan vähintään kerran vuodessa, ellei paikallisesti toisin sovita. Liitot suosittavat, että tehtävien vaativuuden arvioinnin perustana olevat toimenkuvat tarkistetaan samassa yhteydessä kun kunkin henkilökohtaista pätevyyttä arvioidaan. Uuden toimihenkilön pätevyyden arviointi suoritetaan puolen vuoden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Siihen saakka palkka on vähintään tehtäväkohtaisen palkan suuruinen.
- Varsinainen arviointijärjestelmä laaditaan yrityksen tavoitteista. Liitot ovat kuvanneet erilaisia esimerkkejä pätevyyden ja suorituksen arviointiin ohjeessa *Kemianalan toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeet*, joka löytyy sekä Kemianteollisuus ry:n extranetistä että Ammattiliitto Pro ry:n sivuilta.

Seuraavissa kahdessa esimerkeissä yhteispisteet suhteutetaan henkilökohtaiseen palkkaan kuten sivulla 11. Esimerkissä 3 arviointi merkitään taulukkoon ja määritellään pätevyysluokka sen perusteella, mikä arvo on vallitseva. Oikeudenmukaisella ja systemaattisella järjestelmällä löydetään ryhmästä ne henkilöt, joille yrityskohtaisen erän kohdentaminen on oikeudenmukaisinta.

### Esimerkki 1 pätevyyden ja suorituksen arvioinnista

	Koulutus- ja opastustarvetta	Vastaa tehtävän vaatimuksia	Yliittää tehtävän vaatimukset	Yliittää huomattavasti vaatimukset
Työtulos	1	2	3	4
Taloudellinen vastuu	2	4	6	8
Ihmissuhdetaidot	1	2	3	4
Pisteet yhteensä				

## Esimerkki 2

Esimerkki 2: pätevyden ja suoritusten arvioinnista

TYÖN TULOKSET	A	B	C	D
* tavoitteellisuus/määrätietoisuus	1	3	4	6
* onnistuminen	1	3	4	6
* vastuun ottokanto	1	3	6	8
* ympäristö- ja turvallisuuksien huomioon	1	3	6	8
YHTEISTYÖKYKY				
* esimiehenä	1	3	4	6
* alaisena	1	2	3	4
* työtoverina	1	3	4	6
* suhteessa asiakkaisiin	1	3	6	8
* edellytysten luominen toisten onnistumiselle	1	3	6	8
HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET	A	B	C	D
* monitaitoisuus	1	3	6	8
* erityisosaaminen	1	2	3	4
* paineensieto	1	2	3	4
* joustavuus	1	3	4	6
* kehityshalukkuus	1	3	4	6
AKTIIVISUUS				
* omatoimisuus	1	3	4	6
* viestintä	1	3	4	6
* aloitteellisuus	1	3	4	6
KOKONAISARVIO	17			106

A Todettu kehittämis- tai ohjaustarvetta  
 B Vastaa tehtävän vaatimuksia  
 C Ylittää tehtävän vaatimukset  
 D Ylittää huomattavasti tehtävän vaatimukset

19.2.2012

Kemianteollisuus ry, Ammattiliitto Pro ry

9

## Esimerkki 3

## Esimerkki pätevyysprofiilista

Astelkko

K = kilpailtava H = hyvä T = työtävä KE = kehitettävä (ei täysin vastaa tehtävän asettamia vaatimuksia)

Arvioitava: N.N.																																									
<b>Työn tulokset</b> - määrätietoisuus - onnistuminen - vastuun ottokanto  <b>Yhteistyökyky</b> - esimiehenä - alaisena - työtoverina - suhteessa asiakkaisiin - edellytysten luominen toisten onnistumiselle  <b>Henkilökoht. ominaisuudet</b> - monitaitoisuus - erityisosaaminen - paineensieto - joustavuus - kehityshalukkuus  <b>Aktiivisuus</b> - omatoimisuus - viestintä - aloitteellisuus  <b>Kokonaisarvio:</b> Arvioinnin suoritti: (allekirjoitus) Päivä:	<table border="1"> <tr> <td>KE</td> <td>T</td> <td>H</td> <td>K</td> </tr> <tr> <td colspan="4">kommentit:</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>KE</td> <td>T</td> <td>H</td> <td>K</td> </tr> <tr> <td colspan="4">kommentit:</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>KE</td> <td>T</td> <td>H</td> <td>K</td> </tr> <tr> <td colspan="4">kommentit:</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>KE</td> <td>T</td> <td>H</td> <td>K</td> </tr> <tr> <td colspan="4">kommentit:</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>KE</td> <td>T</td> <td>H</td> <td>K</td> </tr> <tr> <td colspan="4">kommentit:</td> </tr> </table>	KE	T	H	K	kommentit:				KE	T	H	K	kommentit:				KE	T	H	K	kommentit:				KE	T	H	K	kommentit:				KE	T	H	K	kommentit:			
KE	T	H	K																																						
kommentit:																																									
KE	T	H	K																																						
kommentit:																																									
KE	T	H	K																																						
kommentit:																																									
KE	T	H	K																																						
kommentit:																																									
KE	T	H	K																																						
kommentit:																																									
Os.joht. T.T. xxx.2011																																									

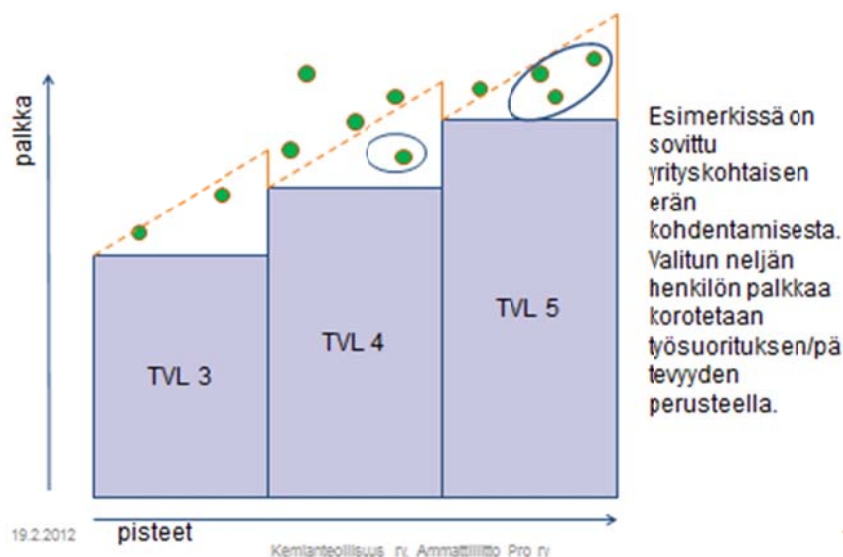
19.2.2012

Kemianteollisuus ry, Ammattiliitto Pro ry

10



## Esimerkki kohdentamisesta



## Neuvottelu 2012

### Sopimus 31.1.2012 mennessä

- henkilökohtaiset korotukset tulevat voimaan 1.2.2012 tai lähinnä sen jälkeen alkavan palkanmaksukauden alusta lukien
- sovitaan aika neuvottelun tuloksellisuuden arvioimiselle

### Ei sopimusta 31.1.2012 mennessä

- jaetaan yleiskorotuksena
- sovitaan aika neuvottelun tuloksellisuuden arvioimiselle

Neuvottelussa voidaan käyttää liittojen laatimaa lomaketta apuna.



## Neuvottelun jälkeen

- Työnantaja tiedottaa paikallisen neuvottelun tuloksesta henkilöstölle (jaetaanko yleiskorotuksen vai kohdennetaanko)
- Sovittu kohdentamisesta
  - esimies kertoo työntekijöille henkilökohtaisesta palkankorotuksesta palautteen antamisen yhteydessä
  - työnantaja antaa selvityksen luottamusmiehelle 15.3.2012 mennessä
    - korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä
    - paikallisen erän kokonaismäärästä

## Neuvottelujen tuloksellisuuden arviointi

- Paikallisen neuvottelun tuloksellisuutta arvioidaan 30.3.2012 mennessä
- Liitot toteuttavat yhdessä 30.3.2012 mennessä tutkimuksen paikallisen erän käytöstä ja tuloksellisuudesta
  - tuloksia käytetään hyväksi paikallisen sopimustoiminnan edistämiseen

**SOPIMUS YRITYSKOHTAISEN ERÄN KOHDENTAMISESTA HELMIKUUN 2012**

Muistilista valmistautumiseen

- Sovitaan neuvotteluajataulusta
- Molemmat osapuolet valmistautuvat neuvotteluun
  - perustelut ja vaihtoehdot
  - valtuudet sopia
- Käydään läpi neuvottelussa tarvittavat tiedot
  - palkkatilasto- ja henkilöstötiedot (Tes yleissopimus 5 luku)
  - mahdollisesti käytössä oleva pätevyyden ja suorituksen arviointimalli
  - muut sovitut tiedot
  - palkkasumma, joka on laskettu työntekijöiden joulukuun 2011 palkkojen summasta (ansiot aika-, urakka- ja palkkiotyössä ilman erillisiä, esim. palvelusvuosi-, vuorotyö-, olosuhde- jne. lisiä) summasta

Sovittiin yrityskohtaisen erän kohdentamisesta seuraavasti:

0,8 % kohdennetaan

- ☐ kokonaan
- ☐ osittain, miten \_\_\_\_\_
- ☐ yleiskorotuksena
- ☐ muu yrityskohtainen erä

Sovittiin seurantalaveri neuvottelun tuloksellisuuden arvioinnista pvm \_\_\_\_\_  
(30.3.2012 mennessä)

\_\_\_\_\_  
paikka

\_\_\_\_\_  
aika

\_\_\_\_\_  
työnantajan edustaja

\_\_\_\_\_  
pääluottamusmies



## TES-info ja koulutus yrityskohtaisen erän kohdentamiseen

KEMIANTEOLLISUUS RY

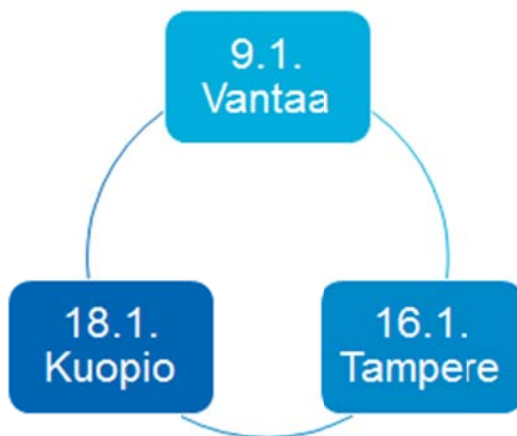
TEAM TEOLLISUUSALOJEN AMMATTILIITTO RY

AMMATTILIITTO PRO RY

YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT YTN RY

20.2.2012

## TES-infot ja koulutus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta



20.2.2012

KY RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

2

## Agenda Vantaa 9.1.2012

Kello	Aihe
8.30	Aamukahvi ja ilmoittautuminen
9.00	Tervetuloa Raamisopimus Tekstimuutokset Team, Pro, YTN Palkankorotukset ja niiden muoto
10.00	Tauko
10.15	Koulutus yrityskohtaisen erän käytöstä
10.45	Ryhmätyö yrityskohtaisen erän jakamisesta Ryhmätyön purku
11.45	Tilaisuus päättyy
12.00	Lounas

20.2.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

3

## Agenda Tampere 16.1. ja Kuopio 18.1.

Kello	Aihe
9.30	Aamukahvi ja ilmoittautuminen
10.00	Tervetuloa Raamisopimus Tekstimuutokset Team, Pro, YTN Palkankorotukset ja niiden muoto
11.00	tauko
11.15	Koulutus yrityskohtaisen erän käytöstä
11.45	Ryhmätyö yrityskohtaisen erän jakamisesta Ryhmätyön purku
12.45	Tilaisuus päättyy
13.00	Lounas

20.2.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

4



## Palkankorotukset

KEMIANTEOLLISUUS RY  
TEAM TEOLLISUUSALOJEN AMMATTILIITTO RY  
AMMATTILIITTO PRO RY  
YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT YTN RY

20.2.2012

## Kertaerä helmikuu 2012

Helmikuun 2012 palkanmaksun yhteydessä 150 euron kertaerä.

Kertaerä maksetaan vain niille henkilöille, joiden yhdenjaksoinen työsuhde on alkanut viimeistään 1.11.2011 ja joiden työsuhde on lisäksi edelleen voimassa kertaerän maksupäivänä.

Osa-aikaiselle henkilölle maksettavan kertakorvauksen määrä lasketaan sovitun työajan ja täyden työajan suhteessa. Tuntipalkkaisen osa-aikaisen toimihenkilön kertakorvauksen määräytymisen osalta noudatetaan aikaisempaa käytäntöä, eli lasketaan tuntipalkkaisen osa-aikaisuuden suhde ja maksetaan samassa suhteessa.

Kertaerää ei oteta huomioon muita palkkaerä maksettaessa, muun muassa vuosilomapalkkaa, ylityökorvausta tai keskituntiansiota laskettaessa.

20.2.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

33

## Palkankorotukset 1.2.2012



20.2.2012

KT RY - TEJAM RY - PRO RY - YTN RY

34

## Palkankorotukset helmikuu 2012

**Yleiskorotus 1,6 %.**

Yritys- ja toimipaikkakohtaisesti on lisäksi käytössä 0,8 % paikallinen erä

- lasketaan **joulukuussa 2011** maksettujen soveltamispiiriin kuuluvien työntekijöiden/toimihenkilöiden henkilökohtaisten palkkojen summasta (ilman lisiä, esim. vuoro-, palvelusaika-ym. erillisiä lisiä). **Ylemmillä toimihenkilöillä** vastaava summa lasketaan **tammikuun 2012** palkkojen summasta.

- erä käytetään

pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvaan henkilökohtaiseen palkanosan kehittämiseen /

ylempien toimihenkilöiden palkkojen korottamiseen yritys- tai työpaikkakohtaisesti työpaikalla palkoista päätettäessä noudatettavia periaatteita soveltaen

- mikäli ei sopimusta, 0,8 % prosentin suuruinen yleiskorotus laskettuna yleiskorotuksella korottamattomasta palkasta. Yleiskorotus on tällöin **2,4 %**.

Palkkataulukkoita, palvelusaikalisiä, vuorolisiä korotetaan 2,4 %-lla (työntekijät ja toimihenkilöt)

20.2.2012

KT RY - TEJAM RY - PRO RY - YTN RY

35

## Korotukset 1.3.2013



## Palkankorotukset maaliskuu 2013

## Yleiskorotus 1,3 %.

Yritys- ja toimipaikkakohtaisesti on lisäksi käytössä 0,6 % paikallinen erä

- lasketaan tammikuussa 2013 maksettujen soveltamispiiriin kuuluvien työntekijöiden/toimihenkilöiden henkilökohtaisten tunti- tai kuukausipalkkojen summasta (ansiot aika-, urakka- ja palkkiotyössä ilman erillisiä, esim. palvelusvuosi-, vuorotyö-, olosuhde- jne. lisiä) summasta. Yleisillä toimihenkilöillä vastaava summa lasketaan helmikuun 2013 palkkojen summasta.
- erä käytetään
  - pätevyyteen ja työsuorituksen perustuvaan henkilökohtaiseen palkanosan kehittämiseen /
  - ylempien toimihenkilöiden palkkojen korottamiseen yritys- tai työpaikkakohtaisesti työpaikalla palkoista päätettäessä noudatettavia periaatteita soveltaen
- mikäli ei sopimusta, 0,3 % henkilöiden pätevyyteen ja työsuorituksen perustuvan henkilökohtaisen palkanosan kehittämiseen, ja loppu 0,3 % prosentoin suuruusena yleiskorotuksena laskettuna yleiskorotuksella korottamattomasta palkasta.

Palkkataulukkoita, palvelusaikalisia, vuorolisiä korotetaan 1,9 %:lla (työntekijät ja toimihenkilöt)





## Koulutus yrityskohtaisen erän kohdentamiseen

KEMIANTEOLLISUUS RY  
TEAM TEOLLISUUSALOJEN AMMATTILIITTO RY  
AMMATTILIITTO PRO RY  
YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT YTN RY

00.0.2012

### Yrityskohtaisen erän kohdentaminen

Kemianteollisuus ry:n, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry:n, Ammattiliitto Pro ry:n ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry:n yhteisenä tavoitteena on edistää paikallisten sopijaosapuolten edellytyksiä neuvotella yrityskohtaisen erän kohdentamisesta paikallisen sopimisen hengessä.

Yritys- ja toimipaikkakohtaisilla erillä on tarkoitus edistää pätevyyden ja suorituksen kehittämistä, jotka tukevat yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita sekä henkilöiden sitoutumista toimintansa kehittämiseen.

Yrityksen edustajan ja luottamusmiehen välillä käytävissä neuvotteluissa käydään läpi paikallisen erän jakamiseen liittyvät tekijät.



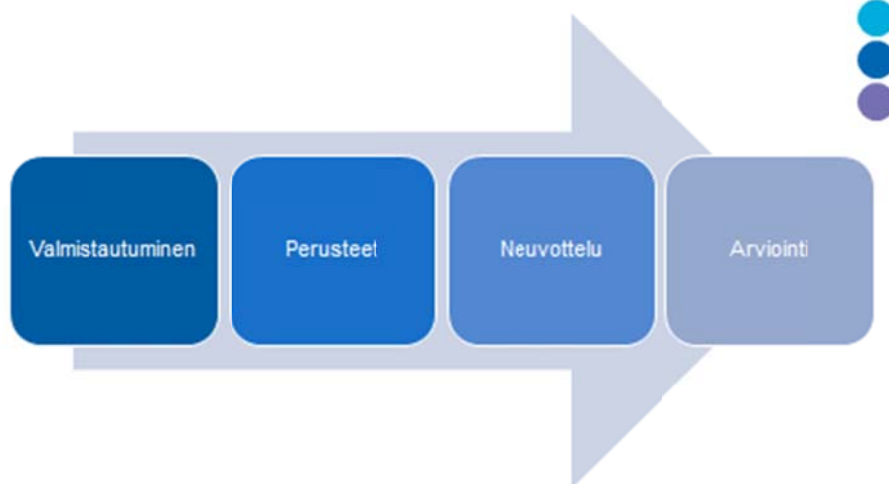
00.0.2012

KY RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

26



## Neuvotteluprosessi



00.2.2012

KT RY - TEJAM RY - PRO RY - YTN RY

40

## Valmistautuminen

Sovitaan neuvotteluajankalenteri

Molemmat osapuolet valmistautuvat neuvotteluun

- perustelut ja vaihtoehdot mietitty
- valtuudet sopia

Neuvottelussa tarvittavien tietojen läpikäynti

- palkkatilasto- ja henkilöstötiedot**, Tes yhteistoimintasopimus 6 luku (toimihenkilöt)/ Tes Yleissopimus 5 luku (työntekijät) / ylempien luottamushenkilöillä on oikeus kerran vuodessa saada tieto edustamiensa ylempien toimihenkilöiden nimistä, työsuhteiden alkamisajankohdista, tehtävänimikkeistä ja toimipaikoista.
- mahdollisesti käytössä oleva pätevyyden ja suorituksen arviointimalli
- ylempien toimihenkilöiden palkkojen korottamiseen yritys- tai työpaikkakohtaisesti työpaikalla palkoista päätettäessä noudatettavat periaatteet
- muut sovitut tiedot
- palkkasumma, joka on laskettu **työntekijöiden /toimihenkilöiden** joulukuun 2011 palkkojen summasta (ansiot aika-, urakka- ja palkkiotyössä ilman erillisiä, esim. palvelusvuosi-, vuorotyö-, olosuhde- jne. lisä) summasta. **Ylemmillä toimihenkilöillä** vastaava summa lasketaan tammikuun 2012 palkkojen summasta.

00.2.2012

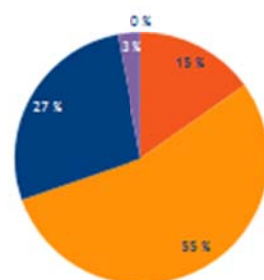
KT RY - TEJAM RY - PRO RY - YTN RY

41

## Neuvotteluun valmistautumisen merkitys

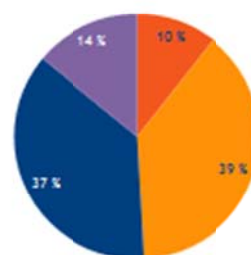
Niissä yrityksissä, joissa yrityskohtainen erä kohdennettiin vuonna 2011, oli valmistauduttu huolellisesti (kyselystä toimihenkilöt).

kohdennettiin osittain tai kokonaan



00.0.2012

yleiskorotuksena



KT RY - PRO RY

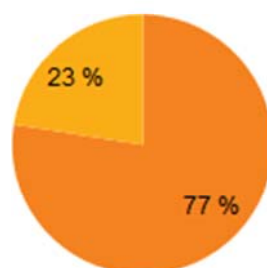
42

valmistaututtiin  
 ■ Erittäin hyvin  
 ■ Hyvin  
 ■ Kohtalaisesti  
 ■ Huonosti  
 ■ Erittäin huonosti

## Ennakkotietojen merkitys

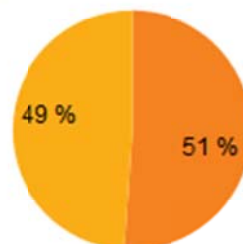
Niissä yrityksissä, joissa yrityskohtainen erä kohdennettiin vuonna 2011, oli ennakkotiedot jaettu ja käyty läpi huolellisesti (kyselystä työntekijät).

Kohdennettiin osittain tai kokonaan



00.0.2012

yleiskorotuksena



KT RY - TEAM RY

43

Ennakkotiedot  
 jaettiin ja  
 käytiin läpi  
 ■ kyllä  
 ■ ei

## Perusteet

**Työntekijöillä ja toimihenkilöillä** korotusten kohdistamisessa kiinnitetään huomiota työntekijöiden pätevyyteen ja työsuorukseen perustuvan palkanosan oikeudenmukaiseen kehittämiseen. Paikallisen erän tarkoituksena on tukea palkkauksen kannustavuutta ja oikeudenmukaista palkkarakennetta.

Suoritusta ja kehittymistä on seurattava systemaattisesti ja oikeudenmukaisesti yrityksessä valittujen tekijöiden suhteen.

Liittojen laatimissa palkkausjärjestelmän ylläpito-ohjeissa on esimerkinomaisia mallijärjestelmiä, jota yritykset voivat omia järjestelmiä laatiessaan hyödyntää joko sellaisenaan tai mieluummin omiin olosuhteisiinsa ja tavoitteisiinsa soveltaen.

**Ylemmillä toimihenkilöillä** erä käytetään palkkojen korottamiseen yritys- tai työpaikkakohtaisesti työpaikalla palkoista päätettäessä noudatettavia periaatteita soveltaen.

00.0.2012

KT RY - TEM RY - PRO RY - YTN RY

44

## Esimerkki 1

Ammattiosaamisen ja pätevyyden kehittyminen vuonna 2011

	Pysynyt ennallaan	Vähäistä kehittymistä	Kehittymistä	Kehittynyt ja auttanut muita kehittymään
Pisteet	1	2	3	4

00.0.2012

KT RY - TEM RY - PRO RY - YTN RY

45

## Esimerkki 2

	Koulutus- ja opastustarvetta	Vastaa tehtävän vaatimuksia	Yliittää tehtävän vaatimukset
Verkostoituminen	2	3,5	4
Tiedon jakaminen	2	3,5	5
Asiakkuusajattelu	2	3,5	5
Ennakointikyky	2	3,5	5
Kokonaisuuksien hahmottaminen	2	4	5
Pisteet yhteensä			

30.3.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

46

## Esimerkki 3

Esimerkki 2:

TYÖN TULOKSET	A	B	C	D
- tavoitteellisuus/onnistuneisuus	1	3	4	6
- onnistuminen	1	3	4	6
- vastuun ottaminen	1	3	6	6
- ympäristö- ja turvallisuus/toiden huomioiminen	1	3	6	6
YHTEISTYÖKYKY				
- esimiehenä	1	3	4	6
- alaisena	1	3	3	4
- työtoverina	1	3	4	6
- auttaessa alaisella	1	3	6	6
- edellytetään luottamuksen toisten onnistumista	1	3	6	6
HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET	A	B	C	D
- monitaitoisuus	1	3	6	6
- erityisosaaminen	1	3	3	4
- osaaminen	1	3	3	4
- joustavuus	1	3	4	6
- kehittämiskitaisuus	1	3	4	6
AKTIIVISUUS				
- omatoimisuus	1	3	4	6
- viestintä	1	3	4	6
- aloitteellisuus	1	3	4	6
KOKONAISARVIO	17			106

- A: Todettu kehittämis- tai ohjaustarvetta  
 B: Vastaa tehtävän vaatimuksia  
 C: Yliittää tehtävän vaatimukset  
 D: Yliittää huomattavasti tehtävän vaatimukset

30.3.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

47

### Esimerkki 4 Esimerkki pätevyysprofiilista

Astello  
K - kiltettävä H - hyvä T - tyydyttävä KE - kehitettävä (ei täysin vastaa tehtävän asettamia vaatimuksia)

Arvioitava: N.N.

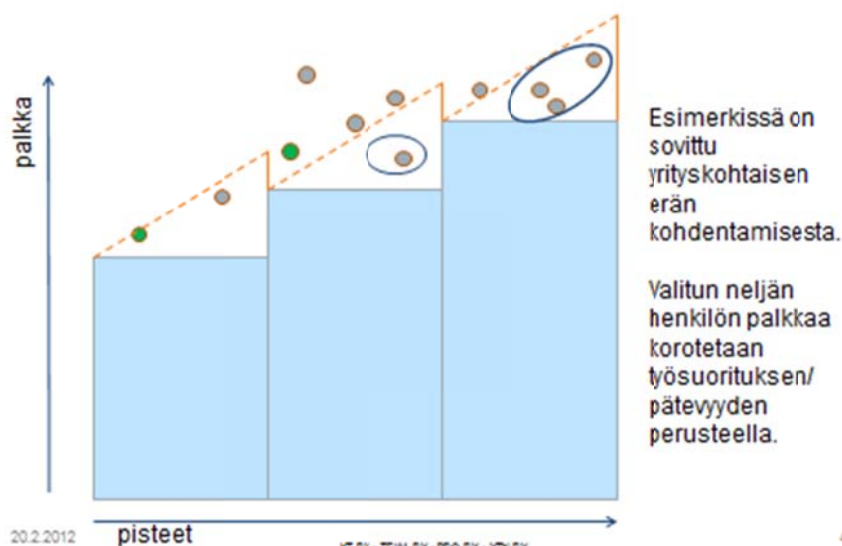
	KE	T	H	K
<b>Työn tulokset</b> - määrätietoisuus - onnistuminen - vastuun ottokanto				
kommentit:				
<b>Yhteistyökyky</b> - esimiehenä - alaisena - työtoverina - suhteessa asiakkaisiin - edellytysten luominen toisten onnistumiselle				
kommentit:				
<b>Henk.koht. ominaisuudet</b> - monitaitoisuus - erityisosaaminen - paineensieto - joustavuus - kehityshalukkuus				
kommentit:				
<b>Aktiivisuus</b> - omatoimisuus - viestintä - aloitteellisuus				
kommentit:				
<b>Kokonaisarvio:</b> Arvioinnin suoritti: (allekirjoitus) Päiväys				
Os.johd. T.T. xx.xx.2011				

20.2.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTH RY

48

### Esimerkki kohdentamisesta



## Neuvottelu 2012

### Sopimus

- henkilökohtaiset korotukset tulevat voimaan 1.2.2012 tai lähinnä sen jälkeen alkavan palkanmaksukauden alusta lukien
- sovitaan aika neuvottelun tuloksellisuuden arvioimiselle

### Ei sopimusta

- jaetaan yleiskorotuksena
- sovitaan aika neuvottelun tuloksellisuuden arvioimiselle

00.0.2012

KT RY - TEM RY - PRO RY - YTN RY

20

## Neuvottelun jälkeen

Työnantaja tiedottaa paikallisen neuvottelun tuloksesta henkilöstölle (jaetaanko yleiskorotuksena vai kohdennetaanko)

### Sovittu kohdentamisesta

- esimies kertoo työntekijöille henkilökohtaisesta palkankorotuksesta palautteen antamisen yhteydessä
- työnantaja antaa selvityksen luottamusmiehelle
  - o korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä
  - o paikallisen erän kokonaismäärästä

00.0.2012

KT RY - TEM RY - PRO RY - YTN RY

21



## Neuvottelujen tuloksellisuuden arviointi

Paikallisen neuvottelun tuloksellisuutta arvioidaan  
30.3.2012 mennessä

Liitot toteuttavat yhdessä 30.3.2012 mennessä  
tutkimuksen paikallisen erän käytöstä ja  
tuloksellisuudesta  
tuloksia käytetään hyväksi paikallisen sopimustoiminnan  
edistämiseen



30.3.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

22



## Harjoitus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta

KEMIANTEOLLISUUS RY  
TEAM TEOLLISUUSALOJEN AMMATTILIITTO RY  
AMMATTILIITTO PRO RY  
YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT YTN RY

30.3.2012

## Valmistautuminen

Sovitaan neuvotteluajataulu

**Molemmat osapuolet valmistautuvat neuvotteluun**

- perustelut ja vaihtoehdot mietitty
- valtuudet sopia

**Neuvottelussa tarvittavien tietojen läpikynti**

- palkkatilasto- ja henkilöstötiedot**, Tes yhteistoimintasopimus 6 luku (toimihenkilöt)/ Tes Yleissopimus 5 luku (työntekijät) / ylempien luottamushenkilöillä on oikeus kerran vuodessa saada tieto edustamiensa ylempien toimihenkilöiden nimistä, työsuhteiden alkamisajankohdista, tehtävänimikkeistä ja toimipaikoista.
- mahdollisesti käytössä oleva pätevyyden ja suorituksen arviointimalli
- ylempien toimihenkilöiden palkkojen korottamiseen yritys- tai työpaikkakohtaisesti työpaikalla palkoista päätettäessä noudatettavat periaatteet
- muut sovitut tiedot
- palkkasumma, joka on laskettu **työntekijöiden /toimihenkilöiden** joulukuun 2011 palkkojen summasta (ansiot aika-, urakka- ja palkkiotyössä ilman erillisiä, esim. palvelusvuosi-, vuorotyö-, olosuhde- jne. lisä) summasta. **Ylemmillä toimihenkilöillä** vastaava summa lasketaan tammikuun 2012 palkkojen summasta.

20.2.2012

KT RY - TES RY - PRO RY - YTN RY

24

## Case 1 työntekijät

KT RY - TES RY - PRO RY - YTN RY



## Lähtötiedot

Käsitelty yhdessä yleissopimuksen mukaiset viimeisimmät palkkatilastotiedot ja henkilötiedot

Käydään läpi sovellettava suoriutumisen arviointimalli (seuraavalla sivulla)

Palkkasumma työntekijät joulukuu 2011

29 henkilöä

TVL 2, TVL 3 ja TVL 4

Pätevyysarviointi tehty, minimipisteet 7 ja

maksimipisteet 21

Palkkasumma 32 560 snt/h

Jaettava palkkaerä  $0,8 \% * 32\,560 \text{ snt/h} = 261 \text{ snt/h}$

00.0.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

26

## Ammattiosaamisen ja pätevyyden kehittyminen vuonna 2011

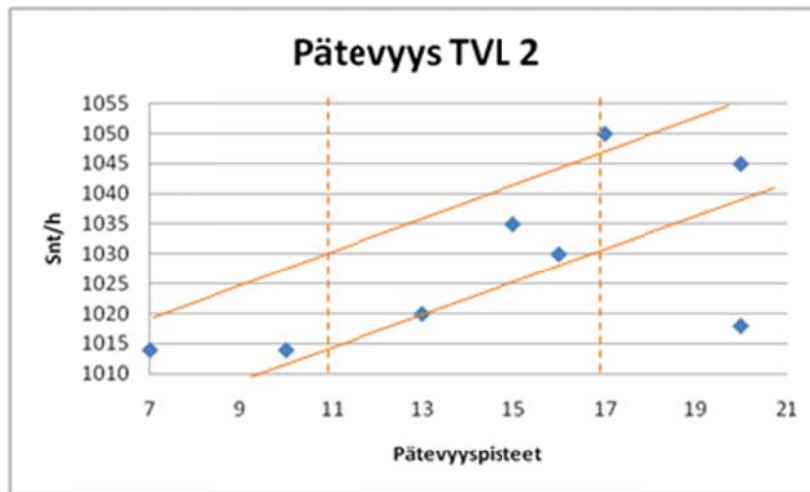
	Pysynyt ennallaan	Vähäistä kehittymistä	Kehittymistä	Kehittynyt ja auttanut muita kehittymään
Pisteet	7	11	17	21

00.0.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

27

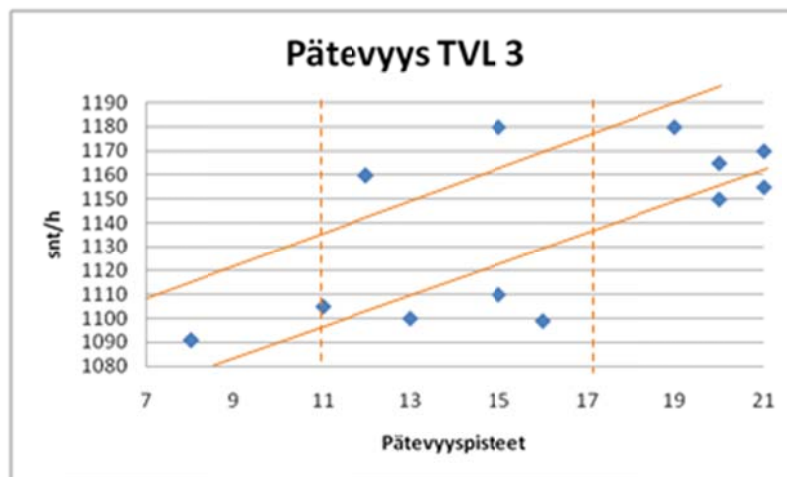
(20)



00.0.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTH RY

24

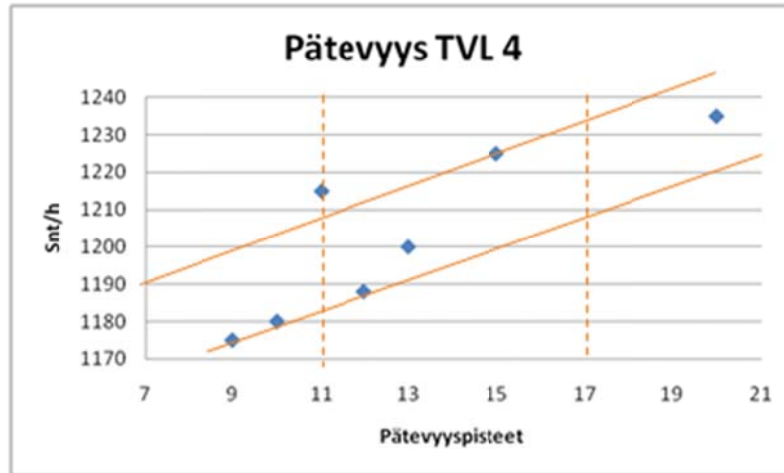


00.0.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTH RY

24

(20)



00.2.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTH RY

60

Case 2 toimihenkilöt

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTH RY

## Lähtötiedot

Käsittely yhdessä yleissopimuksen mukaiset viimeisimmät palkkatilastiedot ja henkilötiedot

### Sovitut periaatteet:

Esimiehet jakavat paikallisen erän maksimissaan 1/3:lle ryhmästään. Erää ei jaeta automaattisesti tasan, vaan kiinnitetään huomioita seuraaviin periaatteisiin:

1. Palkkarakenteen vääristymät
2. Toimihenkilöiden pätevyyteen ja työsuoritukseen (malli seuraavalla sivulla)

### Prosessin esittely:

Kullekin esimiehelle annetaan tiedoksi jaettava euromäärä, palkkakehitysraportti ja edellisen järjestelyvaran saaneiden nimet

Esimiehet valitsevat ryhmästään henkilöt, joille palkankorotus kohdistetaan sovitujen jakoperusteiden perusteella

### Palkkasumma ja taustatiedot

14 henkilöä

TVL 3

Pätevyydenarviointi tehty, minimipisteet 17 ja maksimipisteet 30

Palkkasumma 29 471 €/kk

Jaettava palkkaerä  $0,8\% \cdot 29\,471 \text{ €/kk} = 236 \text{ €/kk}$

00.0.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

62

## Pätevyyden ja suorituksen arviointi

	Koulutus- ja opastustarvetta	Vastaa tehtävän vaatimuksia	Ylittää tehtävän vaatimukset
Työtulos	5	6	8
Taloudellinen vastuu	6	7	8
Ihmissuhdetaidot	6	7	8
Pisteet yhteensä			

00.0.2012

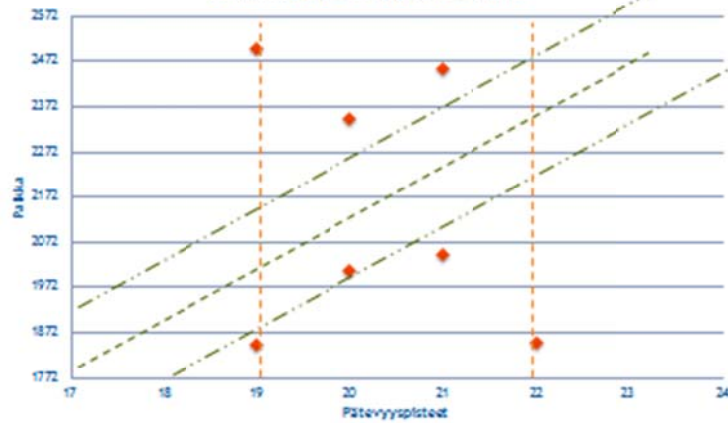
KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

63

(20)

## Esimerkkilaskelma paikallisen erän kohdentamiseen

Palkan ja pätevyyspisteiden suhde



00.2.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTH RY

64

Case 3 ylemmät  
toimihenkilöt

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTH RY

## Lähtötiedot

Käydään yhdessä läpi viimeisimmät palkkatilastotiedot ja henkilötiedot

### Sovitut periaatteet

1. Palkkavertailu yrityksen sisällä samaa tai samankaltaista tehtävää suorittaneisiin
2. Sukupuolten välinen tasa-arvon toteutuminen
3. Kohdentuminen keski-ikä molemmiin puolin vähintään 40 %
4. Ei kohdenneta niille joiden työsuhteen alusta tai tehtävämuutoksesta on alle 3 kk
5. Korotuksen minimiarvo on 90 €/henkilö ja maksimiarvo 150 €/henkilö

### Prosessin esittely:

Ylin johto tekee päätökset, tarvittaessa yhteistyössä esimiesten kanssa.  
Käydään läpi toteuma.

### Palkkasumma ja taustatiedot

50 henkilöä

Palkkasumma 230 000 €/kk

Jaettava palkkaerä  $0,8 \% \cdot 230\,000 \text{ €/kk} = 1840 \text{ €/kk}$

00.0.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

66

## Neuvottelun jälkeen

Työnantaja tiedottaa paikallisen neuvottelun tuloksesta henkilöstölle (jaetaanko yleiskorotuksena vai kohdennetaanko)

### Sovittu kohdentamisesta

- esimies kertoo työntekijöille henkilökohtaisesta palkankorotuksesta palautteen antamisen yhteydessä
- työnantaja antaa selvityksen luottamusmiehelle
  - o korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä
  - opaikallisen erän kokonaismäärästä

00.0.2012

KT RY - TEAM RY - PRO RY - YTN RY

67

**PALAUTEKYSELY KOULUTUSTILAISUUKSISTA****Kemianteollisuuden tes-info ja yrityskohtaisen erän kohdentaminen  
9.1.2012 Vantaa**

Haluamme kehittää koulutustilaisuuksiamme mahdollisimman hyvin vastaamaan osallistujien tarpeita, siksi palautteesi on meille tärkeä. Toivomme, että vastaat tähän kyselyyn **viimeistään tiistaina 17.1.2012** mennessä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaukset tule esille yhteenvedosta. Vastaaminen vie sinulta vain muutaman minuutin.

Hyvää alkanutta uutta vuotta!

Kemianteollisuus ry  
TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry  
Ammattiliitto Pro ry  
Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

**Yrityksen ja vastaajan taustatiedot****1. Vastaajan asema**

2. Yrityksen henkilöstöasioista vastaava
3. Luottamusmies/luottamushenkilö

**2. Yrityksen koko**

1. yli 500 henkilöä
2. 500–250 henkilöä
3. 249–100 henkilöä
4. 99–50 henkilöä
5. 49–10 henkilöä
6. alle 10 henkilöä

**Yleisarvio seminaarista****Kokonaisarvosananani seminaarista**


Erinomainen




Hyvä

















## Palautekysely koulutukset 2012

2 (4)

















 Tyydyttävä

 Huono

## Seminaarin aiheiden kiinnostavuus

	<i>Erittäin kiinnostava</i>	<i>Kohtalaisen kiinnostava</i>	<i>Ei kovinkaan kiinnostava</i>	<i>Ei lainkaan kiinnostava</i>
Tekstimuutokset, TEAM, PRO, YTN				
Palkankorotukset 2012 & 2013				
Koulutus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta				
Harjoitus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta				

## Aiheiden hyödyllisyys työni kannalta

	<i>Erittäin hyödyllinen</i>	<i>Kohtalaisen hyödyllinen</i>	<i>Ei kovinkaan hyödyllinen</i>	<i>Ei lainkaan hyödyllinen</i>
Tekstimuutokset, TEAM, PRO, YTN				
Palkankorotukset 2012 & 2013				
Koulutus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta				
Harjoitus yrityskohtaisen erän kohdentamisesta				

Mitä uusia ajatuksia sait harjoitustehtävästä ja ryhmäkeskustelusta?

Kommentteja seminaarin sisällöstä

Palautetta luennoitsijoille



## Palautekysely koulutukset 2012

### Seminaarin käytännön järjestelyt

#### Mielipiteesi tilaisuuden käytännön järjestelyistä

	<i>Erinomainen</i>	<i>Hyvä</i>	<i>Välttävä</i>	<i>Huono</i>
Tilaisuudesta tiedottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokouspaikan sijainti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokousterojien toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokoustarjoilut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestelyt kokonaisuutena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Kommentteja käytännön järjestelyistä

##### Kiitos vastauksestasi!

Kemianteollisuus ry  
 TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry  
 Ammattiliitto Pro ry  
 Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

**KYSELY YRITYSKOHTAISEN ERÄN KOHDENTAMISESTA PALKKARATKAISUSSA KEVÄÄLLÄ 2012**

Kemianteollisuus ry  
TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry  
Ammattiliitto Pro ry  
Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

**Johdanto**

Kemianalan työmarkkinajärjestöt sopivat helmikuun 2012 palkankorotuksista, joiden rakenteena oli yleiskorotus, yritysکوhtainen erä ja taulukkopalkkojen tarkastaminen.

TEAM:n ja Ammattiliitto Pro:n kanssa tehdyissä ratkaisuissa linjattiin, että yritysکوhtaisilla erillä on tarkoitus edistää pätevyyden ja suorituksen kehittämistä, jotka tukevat yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita sekä henkilöstön sitoutumista toimintansa kehittämiseen. Ylempien toimihenkilöiden ratkaisussa ei liittotasolla linjattu yritysکوhtaisen erän jakamisen periaatteita, vaan jätettiin paikallisesti ratkaistavaksi.

Erän kohdentamiseksi ja neuvottelujen pohjaksi liitot laativat yhteisen ohjeistuksen, koulutusmateriaalin ja koulutusta tammikuussa 2012 luottamusmiehille ja yritysجوhdolle yritys- ja toimipaikkakohtaisten ratkaisujen tekemiseksi.

Työmarkkinajärjestöt toteuttavat yhdessä kyselyn yritysکوhtaisen erän käytöstä ja tuloksellisuudesta. Tuloksia käytetään hyväksi paikallisen sopimustoiminnan edistämiseen.

**Vastausaika kyselyyn päättyy 15.3.2012.**

Lisätietoja:

Jaana Neuvonen, Kemianteollisuus ry  
Marko Rosqvist, TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry  
Taru Reinikainen, Ammattiliitto Pro ry  
Seppo Järvenpää, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

**Taustatiedot-sivu**

1. Yrityksen koko
2. Vastaajan asema
3. Vastaus koskee (tarvittaessa työnantaja täyttää jokaisesta henkilöstöryhmästä kyselyn erikseen, mikäli ratkaisu on ollut eri ryhmissä erilainen)
  - a. työntekijäryhmää
  - b. toimihenkilöitä
  - c. ylempiä toimihenkilöitä
  - d. teimme samanlaisen ratkaisun kaikille henkilöstöryhmille
4. Osallistuin tammikuussa 2012 työmarkkinajärjestöjen järjestämään koulutustilaisuuteen TES-info ja koulutus yritysکوhtaisen erän kohdentamisesta

Kysymyssivu 1

1. Yrityksessämme kohdennettiin helmikuun 2012 yrityskohtainen erä



- ☐ a. yleiskorotuksena
- ☐ b. osa yleiskorotuksena ja osa kohdennettuna pätevyyden ja työsuorituksen perusteella
- ☐ c. kokonaan kohdennettuna pätevyyden ja työsuorituksen perusteella

*Jos vastaus on 'yleiskorotuksena' siirtyy kysely suoraan kysymykseen 4 (kysymyssivulle 3)*

Kysymyssivu 2

2. Mitkä asiat auttoivat sopimuksen syntymisessä?



3. Luottamusmiehille annettiin korotusten jälkeen tiedot korotuksen saaneiden työntekijöiden lukumäärästä ja paikallisen erän kokonaismäärästä



- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Kysymyssivu 3

4. Miksi päädyitte kohdentamaan erän edellä mainitsemallanne tavalla?

## Kysymyslomake paikallisen erän kohdentaminen 2012

1 (4)

5. Luottamusmiehille annettiin ennakkotiedot neuvotteluun valmistautumista varten

☐ Kyllä

☐ Ei

6. Oman kokemuksen mukaan molemmat osapuolet valmistautuivat neuvotteluun

☐ Erittäin hyvin

☐ Hyvin

☐ Kohtalaisesti

☐ Huonosti

☐ Erittäin huonosti

7. Olemme sopineet neuvottelun tuloksellisuuden arvioinnista 30.3.2012 mennessä

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En tiedä

8. Yrityksessämme tarvitaan enemmän tietoa palkkausjärjestelmän mahdollisuuksista

☐ a. esimerkkejä yrityskohtaisen erän jakamiselle

☐ b. erilaisia vaihtoehtoja perusteiksi henkilökohtaisen palkanosan määräytymiselle

☐ c. ei ole tarvetta

☐ d. muuta, mitä?

9. Mitä muuta haluat sanoa palkkaratkaisusta?

**Kysymyslomake paikallisen erän kohdentaminen 2012**

1 (4)

A large rectangular area for a form, currently empty. It has a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom left, there are two small square buttons side-by-side. On the bottom right, there is a small square button.

**9. Mikäli haluat kyselyn tuloksista yhteenvedon sähköpostiisi, kirjoita sähköpostiosoite oheiseen laatikkoon, kiitos.**

Lopetus

## Haastattelukysymykset helmikuu 2012

1 (1)

Paikallinen sopiminen yleensä

- 1 Millaista on mielestäsi paikallista sopimustoimintaa edistävä neuvottelukulttuuri?
- 2 Millä keinoin liittoina voisimme edistää neuvottelukulttuuria kemian työpaikoilla?
- 3 Millaista osaamista paikalliset sopijaosapuolet tarvitsevat?

Yleistä yritys- tai paikallisesta erästä

- 4 Miten näet yrityskohtaisen erän jatkuvuuden kemiassa?
- 5 Mitä hyötyä näet yrityskohtaisen erän kohdentamisesta?

Toimenpiteet vuonna 2012 kemiassa

- 6 Millaisen yleisarvosanan annat liittojen yhteiselle ohjeistukselle ja koulutukselle yritys- tai paikallisen erän kohdentamisessa kemiassa 2012?
- 7 Mitä muuta toivot tänä vuonna liittojen tekevän yhdessä paikallisen sopimisen edistämiseksi?

Paikallisen sopimisen edistäminen yrityskohtaisissa palkkaratkaisuissa

- 8 Millaiset asenteet tai millainen kulttuuri työpaikoilla mielestäsi edistää sopimukseen pääsemistä?
- 9 Millaiset asenteet tai millainen kulttuuri mielestäsi heikentää mahdollisuuksia sopimukseen pääsemisessä?